

Aalto University
School of Science and Technology
Department of Industrial Engineering and Management
Report 2010/3
Espoo 2010

Monikulttuurisuuden yhteistyötaidot pk-yrityksissä

Stina Immonen
Tien Phuong Nguyen
Katja Lahenius



Aalto-yliopisto
Teknillinen korkeakoulu
Aalto-universitetet
Tekniska Högskolan
Aalto University
School of Science and Technology

Aalto University
School of Science and Technology
Department of Industrial Engineering and Management
P.O.Box 15500
FIN-00076 AALTO
FINLAND
Tel.: +358 9 470 22846
Fax: +358 9 470 23665
Internet: <http://tuta.tkk.fi/>

stina.immonen@tkk.fi

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in retrieval systems, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, microfilming, recording, or otherwise, without permission in writing from the publisher.

ISBN 978-952-60-3407-2 (print)
ISBN 978-952-60-3408-9 (electronic)

ISSN 1797-2663 (print)
ISSN 1797-268X (electronic)

<http://lib.tkk.fi/Reports/2010/isbn9789526034089.pdf>

Kansikuva:
123RF

Edita Prima
Espoo 2010

TIIVISTELMÄ	AALTO-YLIOPISTO TEKNILLINEN KORKEAKOULU PL 11000, 00076 AALTO http://www.aalto.fi
Tekijät: Immonen, S., Nguyen, T.P. ja Lahenius, K.	
Raportin nimi MONIKULTTUURISUUDEN YHTEISTYÖTAIDOT PK-YRITYKSISSÄ	
<p> Tiivistelmä </p> <p> IMC (Increasing Multicultural Co-Working) on Euroopan sosiaalirahaston Vipuvoimaa EU:lta ohjelman sekä Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen rahoittama Aalto-yliopiston Koulutuskeskus Dipolin ja Tuotantotalouden laitoksen yhdessä toteuttama koulutus-, kehitys- ja tutkimushanke. Tavoitteena oli kehittää toimintatapoja korkeasti koulutettujen maahanmuuttajien rekrytoinnin helpottamiseksi suomalaisissa yrityksissä. Tätä tarkoitusta varten käytimme aineistona olemassa olevia selvityksiä ja raportteja monikulttuurisuudesta pk-yrityksiin keskittyen. Lisäksi toteutimme esimiesten ja työntekijöiden haastatteluja valituissa korkean teknologian yrityksissä. Haastatteluilla halusimme tuoda esiin esimiesten näkemyksiä pk-yritysten valmiuksista monikulttuurisen henkilöstön johtamisessa sekä ulkomaalaisten työntekijöiden kokemuksia työskentelystään suomalaisissa pk-yrityksissä. </p> <p> Hankkeen tuloksena syntyi monikulttuuristen yhteistyötaitojen kehittymisen malli, joka korostaa koko työyhteisön merkittävää roolia yhteiseen oppimiseen tähtäävässä prosessissa. Monikulttuurisuuteen oppiminen työyhteisössä ei ole mahdollista, ellei maahanmuuttajatyöntekijällä ole roolia vuorovaikutuksen ja johtamisen kehittymisessä sekä monikulttuurisuudessa saavutettujen tulosten yhteisessä arvioinnissa. Saavutettujen tulosten arviointi ei puolestaan ole mahdollista, ellei monikulttuurisuudessa kehittymiselle eli vuorovaikutustaidoille ja johtamistaidoille ole asetettu tavoitteita. </p> <p> Tarve monikulttuuristen yhteistyötaitojen kehittymiselle syntyy päätöksestä palkata yritykseen ulkomaalainen työntekijä. Maahanmuuttajatyöntekijän rekryointi on usein strategisesti merkittävä ratkaisu pk-yritykselle. Siksi perehdytys on työyhteisön yhteinen asia ja perehdytys on tehtävä kulttuurisensitiivisesti, ei siis samoin kuten suomalaiselle työntekijälle. Perehdytyksen voi myös tehdä aiemmin yritykseen rekrytoitu ulkomaalainen yhdessä suomalaisen kollegan kanssa. Toiseksi, vuorovaikutusta ei synny ilman halua ja kykyä viestintään. Halumme viestiä riippuu siitä, kuinka merkitykselliseksi itse koemme kommunikoinnin. Kyky viestiä on yhteydessä mm. kielitaitoomme, joka kehittyy käyttämällä rohkeasti sitä kielitaitoa, mikä meillä jo on. Kolmanneksi, kulttuureissa on eroja mm. käsityksissä esimiehen ja alaisen välisestä valtasuhteesta, yksilöllisyyden merkityksestä verrattuna yhteisöllisyyteen, sukupuolten välillä vallitsevasta tasa-arvosta sekä vakauden välttämättömyydestä verrattuna epävarmuuden sietoon. On varmistuttava siitä, etteivät erot näissä piirteissä johda virhetulkintoihin vuorovaikutuksessa ja johtamisessa. Neljänneksi, pyrkimys aitoon ymmärtämiseen on mahdollista osoittaa ainoastaan toiminnan kautta. Tämä merkitsee omista tutuista toimintatavoista tinkimistä ja rohkeutta heittäytyä johonkin uuteen. Viidenneksi, henkilökohtaisissa johtamistaidoissa kehittyminen on mahdollista, jos on aidosti kiinnostunut ja utelias omaa toimintaansa kohtaan ja kykenee analysoimaan oman toimintansa syitä ja seurauksia työyhteisössään. </p> <p> Monikulttuurisille yhteistyötaidoille on asetettava työyhteisökohtaiset tavoitteet ja näiden tavoitteiden saavuttamista on seurattava. Tämä on koko työyhteisön yhteinen asia. Monikulttuuristen yhteistyötaitojen jatkuvan kehittämisen prosessin ylläpitäjänä toimii yhteinen arviointi ja oppiminen. Yrityksessä kehittyneet uudet toimintatavat ovat osoitus yhteisestä oppimisesta ja niistä saadut niin myönteiset kuin kielteiset kokemukset ja uudet parannusehdotukset tulee dokumentoida jatkotoimenpiteiden kehittämisen tueksi. </p>	
Asiasanat: monikulttuurisuus, työyhteisöt, yhteistyö	
ISBN (painettu) 978-952-60-3407-2	ISSN (painettu) 1797-2663
ISBN (pdf) 978-952-60-3408-9	ISSN (pdf) 1797-268X
Kieli: Suomi	Sivumäärä 68
Julkaisija: Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu	
Painetun raportin jakelu: Aalto-yliopiston koulutuskeskus Dipoli	
Luettavissa verkossa osoitteessa http://lib.tkk.fi/Reports/2010/isbn9789526034089.pdf	

ABSTRACT	AALTO UNIVERSITY SCHOOL OF SCIENCE AND TECHNOLOGY P.O. BOX 11000, FI-00076 AALTO http://www.aalto.fi
Authors: Immonen, S., Nguyen, T.P. ja Lahenius, K.	
Name of the report MULTICULTURAL COLLABORATION COMPETENCES IN SMALL AND MEDIUM SIZE ENTERPRISES	
<p>Abstract</p> <p>The IMC –project (Increasing Multicultural Co-working) is a joint training, development and research effort of Lifelong Learning Institute and Department of Industrial Engineering and Management of Aalto University. The project was funded by European Social Fund through the ‘Leverage for the EU’ program and the Centres for Economic Development, Transport and the Environment of Finland. The aim was to develop practices and competences of Finnish SMEs and organizations in multi-cultural collaboration. For this purpose we conducted a state of the art analysis about the challenges in introducing foreign workers to Finnish working life. Moreover, we interviewed managers and immigrants about their multi-cultural working experiences in Finnish high technology SMEs. We asked the interviewees to describe how capable they see Finnish companies to be in multi-cultural collaboration.</p> <p>We developed a conceptual model that describes the development of multi-cultural collaboration skills as a process. The successfulness of this process depends on the willingness and motivation of the whole work community towards multi-cultural working. Development is not possible if the immigrant worker has no affect either on existing communication or leadership practices. Learning is not also possible if there are no mutually agreed goals for expected collaboration outcomes and if the achieved results will not be mutually evaluated.</p> <p>Recruiting an immigrant is an important strategic decision for a small size company. Thus, the orientation of the new worker is a shared task and interest of the whole work community. As the first guideline, orientation shall be done in a culture-sensitive way, not similarly as for a Finnish worker. If possible, an earlier recruited immigrant could act as a mentor for the newcomer. Second, work community members’ communication and leadership skills affect on the quality of interaction in a workplace. Motivation to communicate is based on our personal experiences of the general significance of communication. Ability to communicate depends e.g. on our language skill that improves only by using the language. Third, cultures differ e.g. in conceptions of suitable power distance between managers and workers, individualism vs. collectivism, equality between women and men, and stability vs. uncertainty. It is essential to acknowledge the possible sources of misinterpretations in communication and leadership due to these cultural differences. Fourth, capability for empathy manifests itself through our behaviour and actions we conduct in the interaction with others. This requires ability to step outside of one’s own comfort zone and expose oneself to new emotions, experiences, tasks and roles etc. Fifth, personal leadership development is possible when one is reflective towards one’s own behaviour and is able to analyse the causes and consequences of own conduct in a work community.</p> <p>Moreover, we propose that shared goals for multi-cultural collaboration competence development should be set. Achievement of these goals should be followed. Mutual and frequent assessment of outcomes against the set goals creates the basis for learning. Documenting the successes and experienced challenges facilitate the planning of the next steps in developing the multi-cultural collaboration competences.</p>	
Keywords: multi-cultural, collaboration, work community	
ISBN (printed) 978-952-60-3407-2	ISSN (printed) 1797-2663
ISBN (pdf) 978-952-60-3408-9	ISSN (pdf) 1797-268X
Language: Finnish	Number of pages 68
Publisher: School of Science and Technology	
Print distribution: Lifelong Learning Institute Dipoli	
The report can be read at http://lib.tkk.fi/Reports/2010/isbn9789526034089.pdf	

ALKULAUSE

Tämä hanke on ollut mielenkiintoinen matka monikulttuurisuuden haasteisiin suomalaisissa pienissä ja keskisuurissa teknologiayrityksissä. Tavoitteenamme on ollut jalostaa monikulttuurisuuteen liittyvää tutkimustietoa sekä maahanmuuttaja-työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia sellaiseen muotoon, jota voidaan hyödyntää niin yrityksissä kuin organisaatioissa osana työyhteisöjen kehittämistä. Tämä raportti ei olisi voinut syntyä ilman lukuisten yhteistyösapuolien tukea. Haluamme kiittää hankkeen rahoittajia, Euroopan sosiaalirahastoa, Vipuvoimaa EU:lta ohjelmaa ja Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusta taloudellisista resursseista. Kiitoksemme kuuluu myös Aalto-yliopiston Koulutuskeskus Dipolille hankkeen koordinoinnista ja johtamisesta. Kiitämme hankkeeseen osallistuneita yrityksiä aktiivisesta panoksestaan haastatteluaineiston mahdollistamiseksi. Ennen kaikkea kiitämme kaikkia haastateltaviamme, joita ilman monikulttuurisuuden työyhteisöllisen dynamiikan ymmärtäminen olisi jäänyt kovin puutteelliseksi.

Otaniemessä 6.10.2010

Tekijät

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

ALKULAUSE

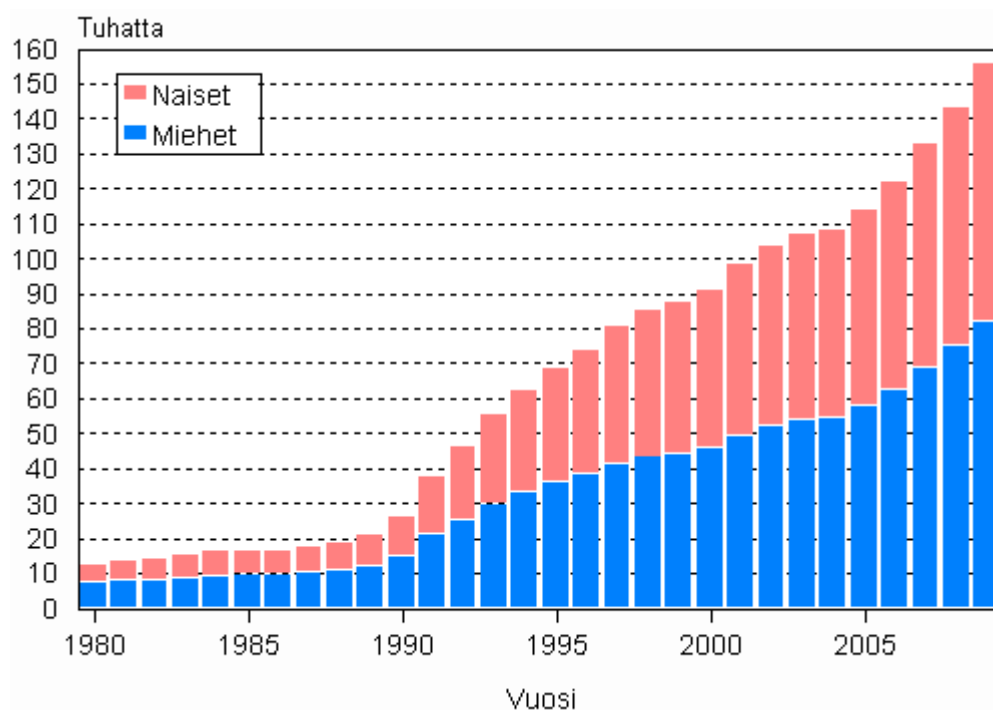
1 MONIKULTTUURISUUS SUOMEN TYÖELÄMÄSSÄ.....	6
1.1 MISTÄ SUOMEEN TULLAAN TÖIHIN	7
1.2. SUOMALAISTEN SUHTAUTUMINEN ULKOMAALAIISIIN TYÖNTEKIJÖIHIN	9
1.3 MONIKULTTUURISUUDEN MÄÄRITTELY	11
1.4. MONIKULTTUURISTEN YHTEISTYÖTAITOJEN MÄÄRITTELY	13
2 KORKEAN TEKNOLOGIAN PK-YRITYKSIIN KOHDISTETTU SELVITYS.....	15
2.1 SELVITYKSEN AINEISTO	15
2.2 HAASTATTELUJEN TOTEUTTAMINEN	17
3 KORKEASTI KOULUTETTUJEN MAAHANMUUTTAJIEN TYÖLLISTYMISEN HAASTEET.....	19
3.1 ONKO ULKOMAINEN KORKEAKOULUTUS YRITYKSISSÄ HALUTTUA	19
3.2 TULISIKO KAIKKIEN OSATA PUHUA SUOMEA	21
3.3 ENTÄ JOS EN TULLUTKAAN SUOMEEN YKSIIN TAI OLEN NAINEN	22
3.4 OSAAMISEN KYSYNNÄN JA TARJONNAN KOHTAAMINEN	23
4 MONIKULTTUURISUUDEN KOHTAAMINEN JA JOHTAMINEN PK-YRITYKSISSÄ....	24
4.1 VALMIUDET MONIKULTTUURISEEN VUOROVAIKUTUKSEEN	24
4.2 KULTTUURIEROJEN TIEDOSTAMINEN	26
4.3 EMPATIA JA HALU YMMÄRTÄMISEEN	29
4.4 IHMISSUHDETAIDOT JA JOHTAMINEN	31
5 PK-YRITYSTEN ESIMIESTEN KOKEMUKSIA MONIKULTTUURISUUDESTA	33
5.1 ERIKOISOSAAMINEN REKRYTOINNIN PERUSTEENA	33
5.2 ESIMIESTEN MONIKULTTUURISET VUOROVAIKUTUSTAIDOT	35
5.3 MONIKULTTUURISEN TYÖYHTEISÖN JOHTAMINEN	36
6 MAAHANMUUTTAJIEN KOKEMUKSIA SUOMALAISESTA TYÖYHTEISÖSTÄ.....	38
6.1 TYÖPAIKAN SAANTI JA PEREHDYTYS	38
6.2 TUTUSTUMINEN SUOMALAIISIIN	39
6.3 KIELI- JA VUOROVAIKUTUSTAIDON MERKITYS	40
6.4 TYÖURALLA ETENEMINEN	42

7 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	45
7.1 MONIKULTTUURISTEN YHTEISTYÖTAITOJEN PERUSEDellyTYKSET PK-YRITYKSISSÄ	45
<i>Vuorovaikutustaidot</i>	45
<i>Ihmissuhdetaidot</i>	46
7.2 SELVITYKSEN RAJOITUKSET	47
8 SUOSITUKSET	48
LÄHTEET JA KIRJALLISUUS	51
LIIITTEET	62
LIITE 1. HAASTATELUTEEMAT ULKOMAALAISILLE TYÖNTEKIJÖILLE.....	62
LIITE 2. HAASTATELUTEEMAT ESIMIEHILLE.....	64
LIITE 3. ESIMERKKEJÄ MAAHANMUUTTAJILLE JA YRITYKSILLE JÄRJESTETYSTÄ KOULUTUKSESTA ...	66

1 MONIKULTTUURISUUS SUOMEN TYÖELÄMÄSSÄ

Suomi oli pitkään nk. maastamuuttomaa, josta lähdettiin muihin maihin kuten Ruotsiin, Yhdysvaltoihin tai Australiaan. 1990-luvulla tapahtui muutos ja Suomesta tuli maahanmuuttomaa, eli Suomeen alkoi muuttaa enemmän asukkaita kuin täältä muuttaa pois (Vartia ym. 2007, 16). Maailman mittakaavassa ja muuhun Eurooppaan verrattuna Suomessa on edelleen hyvin vähän muualta muuttaneita (Vartiainen-Ora 2005). Maahanmuuttajia on monenlaisia: suurin osa siirtolaisia ja paluumuuttajia, vain pieni osa pakolaisia. Forsander (2000) jakaa maahanmuuttajat kahteen ryhmään: työmuuttajiin ja ei-tömuuttajiin. Suomessa, toisin kuin useimmissa muissa teollisuusmaissa, työmuuttajat ovat olleet muualta muuttaneista selkeä vähemmistö.

Ulkomaalaisten osuus Suomen väestöstä on kasvanut 1990-luvulta alkaen. Tilastokeskuksen väestötilastojen (Tilastokeskus 2010) mukaan vuoden 2009 lopussa ulkomaiden kansalaisten osuus väestöstämme lähenee 3 prosenttia. Henkilömääränä tämä tarkoittaa yli 155 000 henkeä (kuva 1).



Kuva 1. Ulkomaan kansalaiset Suomen väestössä sukupuolen mukaan 1980–2009.

Lähde: Väestörakenne 2009, Tilastokeskus.

Yksinomaan vuonna 2009 maahanmuuttovirasto myönsi noin 15 000 hengelle oleskeluluvan. Oleskelulupia myönnetään pääasiassa työntekoon, elinkeinon harjoittamiseen, opiskeluun tai perhesyihin liittyen. Jotta EU/ETA –maista tulevilla EU-kansalaisilla sekä Islannin, Liechtensteinin, Norjan ja Sveitsin kansalaisilla olisi oikeus ansiotyöhön Suomessa, on heidän rekisteröitävä oleskelulupansa, jos maassa oleskelu kestää yli 3 kuukautta. Alle 3 kuukauden oleskelu ja työskentely eivät siis näiltä kansalaisryhmiltä oleskelulupaa edellytä. Muiden maiden kansalaisten on lähtökohtaisesti haettava työntekijän oleskelulupaa. Vuoden 2009 oleskelulupapäätöksistä noin 35 % myönnettiin työperäisen maahanmuuton perusteella (Maahanmuuttovirasto 2010). Kyseinen vuosi oli yrityksille maailmanlaajuisesti taloudellisesti haastava ja siksi työperäinen maahanmuutto myös notkahti edellisvuosien määrystä.

1.1 Mistä Suomeen tullaan töihin

Vuoden 2009 oleskelulupapäätösten kymmenen yleisintä kansalaisuutta olivat Venäjä, Kiina, Intia, Somalia, Turkki, Yhdysvallat, Ukraina, Thaimaa, Vietnam ja Irak. Päätöksistä yli 60 % kohdistui näiden lueteltujen maiden kansalaisiin, ja pelkästään Venäjän, Kiinan ja Intian kansalaisille myönnettiin 40 % oleskeluluvista. Työperäiset maahanmuuttajat ovat usein lyhytaikaisia kausityöntekijöitä tai lähetettyjä asiantuntijoita. Kaiken kaikkiaan Suomeen tulee työn vuoksi suhteellisen vähän maahanmuuttajia, sillä muuton syissä korostuvat pääasiallisesti erilaiset perhesyyt, kuten avioliitot Suomen kansalaisen tai Suomessa pysyvästi asuvan ulkomaan kansalaisen kanssa. Perheside on muuton syynä peräti 60–65 %:lla maahanmuuttajista (Heikkilä ja Pikkarainen 2007, 31).

Suomen hallituksen tavoitteena on aktiivisesti edistää työperäistä maahanmuuttoa. Työ- ja elinkeinoministeriön Heikki Räisäsen (2007) mukaan työmarkkinoille olisi hankittava aidosti uutta työvoimaa maamme rajojen ulkopuolelta. Suomessa on koettu rekrytointiongelmia 1990-luvun lopusta lähtien, joista yhä suurempi osa päättyy työvoimapulan tilanteeseen. Suomessa työvoiman saatavuuden odotetaan vaikeutuvan nopeammin kuin monissa muissa Euroopan maissa. Lokakuussa 2006 Vanhasen hallitus hyväksyi uuden maahanmuuttopoliittisen ohjelman, jonka avulla halutaan kehittää yhteiskuntaa moniarvoiseksi, monikulttuuriseksi ja syrjimättömäksi.

Ohjelmalla tuetaan työyhteisöjen kehittymistä monikulttuurisiksi sekä kehitetään ulkomaisten työntekijöiden työehtojen valvontaa. Työvoimaa lisätään myös edistämällä Suomessa jo asuvien ulkomaalaisten työllisyyttä. (Hallituksen maahanmuuttopoliittinen ohjelma 2006, 4).

Asiantuntijat odottavatkin työelämän monimuotoisuuden kasvavan nykyisestä vuoteen 2020. Forsander ym. (2004, 28) totesivat, että vaikka Suomeen tulee jatkuvasti maahanmuuttajia, on työhön perustuva maahanmuutto edelleen vähäistä ja korkeasti koulutettujen osajien maahanmuutto vielä vähäisempää. Tästä esimerkkinä voidaan käyttää työministeriön tilastoa (Työministeriö 2009) vuoden 2009 hakijoille myönnettyistä ensimmäisistä oleskeluluvista kansalaisuuksittain ja ammattialoittain (taulukko 1).

Taulukon 1 perusteella on pääteltävissä, että kansalaisuusryhmistä venäläiset ovat suurin yksittäinen työperäinen maahanmuuttajaryhmä. Ammattialoista puolestaan edustetuimmat ovat laitoskeittiöalan ammatit, siivoojat sekä ulkotyöntekijät.

Taulukko 1. Työ- ja elinkeinotoimistojen ratkaisut työntekijän ensimmäisestä oleskelulupahakemuksesta vuonna 2009 (Työministeriö 2010).

KANSALAISUUS 2009												
AMMATTI-ALA	VEN	UKR	KII	TR	KRO	FIL	TH	SER	BAN	EI	MUU	YHT
Kokit, keittäjät, kylmäköt	6	1	98	199		32	31	1	40	1	122	531
Puutarhатыöntekijät	137	125	2		1	7	22			1	65	360
Siivoojat	46	19	12	2	2	44	5	3	50	5	144	332
Maataloustyöntekijät	67	176				1	17			0	42	303
Putkityöntekijät	41	10			110			4		14	43	222
Kuorma-auton kuljettajat	149	1		3						0	2	155
Hitsaajat, kaasuleikkaajat	33	22	6	1	59			7		8	14	150
Liikeryhtymien johtajat	77	1	55	3		1				0	10	148
Raudoittajat, betoni- ja betonituotetyöntekijät	7	2			1		1	34	1	11	69	125
Levysepät	63	32								4	3	102
Keittiö- ja ravintolatyöntekijät	8	1		14		6	3	2	3	0	34	71
Lasten päivähoiton työntekijät	9		8	2		15		1		0	35	70
Talonrakennustyöntekijät	14	4	1	1			1	1	4	10	22	58
Sähköasentajat	39				13					2	2	56
Muut	696	394	182	225	186	106	80	53	98	56	607	2683
Kaikki yhteensä	1392	788	364	450	372	212	160	106	196	112	1214	5366

VEN= Venäjä, UKR= Ukraina, KII= Kiina, KRO= Kroatia, FIL= Filippiinit, TH= Thaimaa, SER= Serbia, BAN= Bangladesh, EI= ei tiedossa, MUU= muut yksittäiset kansalaisuudet

1.2. Suomalaisen suhtautuminen ulkomaalaisiin työntekijöihin

Muuttoliike on suhdanneherkkää, niin myös asenteet (Wallenius 2001). Maahanmuuttokysymystä käsiteltiin vuonna 2001 ilmestyneessä asennetutkimuksessa ”Erilaisuus Suomessa” (Ekholm ja Kiljunen 2001). Tuolloin tutkimus paljasti

asenteiden ulkomaalaisia kohtaan olevan edeltäviä vuosikymmeniä myönteisempiä, joskin perinteinen varautuneisuus oli yhä vallitsevaa. Elinkeinoelämän Valtuuskunnan (EVA) vuonna 2010 toteuttama arvo- ja asennetutkimus osoittaa, että edelleen 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä suomalaisten asenteet ulkomaalaisia kohtaan nihkeitä (Haavisto 2010). Varauksellisuutta ulkomaalaisia kohtaan enemmistö arvostaa viisautena. Vain neljäsosa vastaajista kannatti (ainakin jossakin määrin) ajatusta ulkomaalaisten maahanmuuton helpottamisesta. Hieman suopeammin suhtaudutaan ajatukseen siitä, että ulkomaalaisten lisääntyvä muutto toisi maahan hyödyllisiä kansainvälisiä vaikutteita. Tähän väittämään yhtyy noin 40 % kansalaisista (Haavisto ym. 2007, 96, Haavisto 2010, 24).

Jaakkolan (2005, 17) tutkimustulokset suomalaisten asenteista maahanmuuttajia kohtaan osoittavat, että suomalaisten suhtautuminen eri syistä ja eri maista tulevien ulkomaalaisten maahanmuuttoon muuttuivat laman jälkeen myönteisemmäksi. Suomalaiset suhtautuivat vuonna 2003 myönteisemmin kuin vuonna 1993 ulkomaalaisten työnhakijoiden, ”erityisosaajien”, opiskelijoiden, eri syistä pakoon lähteneiden ja kehitysmaiden nälkää näkevien sekä ulkomaalaisten ottolasten vastaanottamiseen. Nimenomaan suomalaisille ”hyödyllisten” turistien, ja ”erityisosaajien”, kuten tiedemiesten ja asiantuntijoiden, kielenopettajien, opiskelijoiden, yrittäjien samoin kuin ottolasten vastaanottamiseen suhtautuminen oli myönteisempää kuin ulkomaalaisiin työnhakijoihin yleensä. Walleniuksen (2001) mukaan aitoa ja puhdasta ennakkoluuloisuutta on kuitenkin paljon. Kun tulevaisuudessa joudutaan jopa kilpailemaan tänne tulevista ihmisistä, ei epäystävällisen maan leima ole eduksi.

Työperusteinen muutto on pitkälti markkinaohjautunutta, suomalaisten yritysten ulkomailta rekrytoimia tai itse Suomesta töitä löytämään onnistuneita henkilöitä. Kansainvälistyvän talouden aikana työperusteisen muuton merkityksen voidaan olettaa kasvavan (Wallenius 2001). Suomi tarvitseekin tulevaisuudessa koulutukseltaan eritaustaisia maahanmuuttajia: osaajia asiantuntijatehtäviin ja vähemmän koulutettuja perustyöhön (Heikkilä ja Pikkarainen 2008, 134). Pakarinen (2004, 15) toteaa, että maahanmuuttajat asettavat suuren haasteen suomalaiselle tietoyhteiskunnalle. Heissä on potentiaalia, jota ei ole varaa hukata. Erilaiset

ajatusmallit, luovuus, perspektiivi asioihin sekä muualla tai täällä hankittu koulutus ja osaaminen ovat Suomelle arvokasta henkistä pääomaa.

1.3 Monikulttuurisuuden määrittely

Moninaisuus, monimuotoisuus ja monikulttuurisuus ovat kaikki melko uusia sanoja suomen kielessä, eikä niiden merkitys ole vielä vakiintunut yleiskielessä. Puhe moninaisuudesta, monikulttuurisuudesta, monimuotoisuudesta ja muusta ”moneudesta” olettaa vastinparikseen jonkin yhden ja yhtenäisen. Tämä ”yksi” on moninaisuusretoriikassa ajatus yhdenmukaisesta Suomesta, jossa erilaiset äänet eivät ole päässeet esille. Kyse on viime kädessä vallan ja mahdollisuuksien epätasaisesta jakautumisesta eri intressi- ja väestöryhmien kesken (Moisio ja Martikainen 2006, 9). Monimuotoisuudella tai moninaisuudella voidaan viitata siihen, että asiakkaina tai työyhteisön jäseninä on eri-ikäisiä ihmisiä ja eri sukupuolia, kansallisuuksia, etnistä alkuperää tai seksuaalista suuntautumista edustavia työntekijöitä. Moninaisuus voi olla myös uskontojen, vakaumusten ja mielipiteiden kirjoa ja vamman tai sairauden aiheuttamaa tarvetta järjestää palveluita tai työolosuhteita uudelleen (Lindberg ym. 2006).

Moninaisuusajattelun perustavoite on yhtäläisten mahdollisuuksien luominen yksilöille ja ryhmille, jotta he voisivat tasavertaisesti ottaa osaa yhteiskuntaan ja työelämäänsä. Joskus tämä vaatii erityistoimenpiteitä, mutta toisinaan pelkkä asian tiedostaminen ja sen avulla käytäntöjen muuttaminen voivat johtaa tasaveroisempaan kohteluun. On kuitenkin syytä muistaa, että moninaisuus on ideaali, joka asettaa päämäärän, mutta jota tuskin koskaan on mahdollista täysin saavuttaa. Monimuotoisuus ja moninaisuus käsitteitä voidaan käyttää synonyymeinä, joilla viitataan vallitsevista normeista poikkeavuuteen ja ”erilaisuuteen”.

Trux (2005) pohtii, mitä termiä tulisi käyttää kuvaamaan työpaikkaa, jossa työskentelee eri maiden kansalaisia, ihmisiä, jotka ovat syntyneet eri maissa, lukeutuvat vähemmistökansoihin ja/tai puhuvat eri äidinkieliä. Trux käyttääkin termiä monietninen, koska se viittaa konkreettisemmin ihmisryhmiin, eikä ainoastaan arvoihin ja uskomuksiin, joihin usein monikulttuurisuus yhdistetään. Mitä sitten on etnisyys? Ylängön (2001) mukaan sillä viitataan yleensä ulkoeurooppalaisiin

kulttuuri- tai ulkonäön piirteisiin. Ruokaa, vaatteita ja musiikkia luonnehditaan ”etniseksi”, jos niissä on arvioijan näkökulmasta eksoottisia vaikutteita. Tutkimuksen ja politiikan piirissä etnisyydestä ei ole yleisesti hyväksyttävää määritelmää. Yksi tulkinta on, että jotta jokin ryhmä tai vähemmistö on etninen, sillä pitää olla yhteinen kieli, kulttuuri ja/tai uskonto. Ryhmän elämäntavan tulee tosiasiallisesti erottua muista ympäröivistä kulttuureista. Tämän mukaan esimerkiksi suomenruotsalaiset eivät ole etninen vähemmistö vaan kielivähemmistö. Etnisyyttä ei ole ilman ympäristöä, joka sen määrittelee (Ylänkö 2001, 42).

Monikulttuurisuus viittaa siihen, että organisaation jäsenillä on erilaisia näkemyksiä, uskomuksia ja arvoja, jotka voivat olla ristiriidassa keskenään. On esitetty, että kulttuuriselta kannalta katsottuna monokulttuurisia organisaatioita ei oikeastaan olekaan, vaan kaikki organisaatiot ovat multikulttuureja (Czarniawska-Joerges 1992, ref. Trux 2005). Suomessa käsitteellä monikulttuurisuus tarkoitetaan yhtäällä ’montaa kulttuuria’ tai kansainvälisyyttä, toisin sanoen kuvataan tilannetta, jossa esiintyy rinnakkain useita eri kulttuurisia, kielellisiä ja jopa etnisiä ryhmiä. Toisaalta sillä tarkoitetaan poliittisia ohjelmia, joissa esimerkiksi valtio pyrkii ottamaan eri kulttuurien erityiset tarpeet huomioon ja takamaan näille oikeuksia paitsi tasa-arvon toteuttamiseksi, myös konfliktien ehkäisemiseksi (Ylänkö 2001, 50).

Monikulttuurisuus voi olla nykyisin vetonaula osaavan henkilöstön houkuttelemiseen yrityksiin. Vuorovaikutuksen edistämiseksi ja viihtyvyyden takaamiseksi tarvitaan erityisen taitavaa johtamista, joka ottaa huomioon monien kulttuurien läsnäolon. On kiistatonta, että kulttuurien tunteminen on tärkeä kansainvälistyvien yritysten kilpailutekijä (Ylänkö 2001, 69).

Tässä raportissa monikulttuurisuudella viitataan eri kielellisten, kulttuuristen, etnisten ja kansallisten alkuperien kohtaamiseen.

1.4. Monikulttuuristen yhteistyötaitojen määrittely

Kulttuurienvälisellä kyvykkyydellä eli kompetenssilla tarkoitetaan yksilöiden sensitiivisyyttä kulttuuriseen moninaisuuteen: kykyä käyttäytyä sopivalla tavalla ja mukauttaa viestintäänsä ja vuorovaikutustaan tilanteeseen soveltuvaksi (Korhonen 2002, 32). Kulttuurienvälisessä kompetenssissa on kyse kokonaisvaltaisesta osaamisesta, joka toteutuu kaikilla merkittävillä toiminnan tasoilla tiedostamisena, tietoina ja taitoina. Kealey (1989) kuvaa kyseisen kyvykkyyden työyhteisöissä rakentuvan vuorovaikutuksesta, hyväksynnästä ja asiantuntemuksen kunnioittamisesta.

Onnistunut vuorovaikutus edellyttää vuorovaikutussuhteen osapuolilta perustietoja osapuolten edustamista kulttuureista, halun ja kyvyn viestintään sekä aidon pyrkimyksen itselleen vieraasta kulttuurista tulevan ymmärtämiseen. Hyväksyntä tarkoittaa erilaisten ajattelu- ja toimintatapojen sietämistä ja ymmärtämistä sekä osallistumista eli antautumista itselleen vierasiinkin toimintatapoihin. Hyväksyntä on myös vallitseviin olosuhteisiin sopeutumista, eli otetaan itselleen uudesta ja erilaisuudesta irti, mikä saadaan, eli ”Making the most of the experience”. Asiantuntemuksen kunnioittamisella tarkoitetaan sitä, että työtehtävät vastaavat yksilön osaamista ja että osaamista sitoudutaan myös käyttämään työtehtävässä.

Kyky ja halu vuorovaikutukseen, hyväksyvä asenne ja osaamisen kunnioitus ovat monikulttuuristen yhteistyötaitojen perusteita.

Kulttuurien välisten yhteistyötaitojen kehittäminen on yksilöille oppimisprosessi, joka koostuu kieliopinnoista, kulttuurien opiskelusta ja kokemuksista toisista kulttuureista ja ihmisistä. Oman kulttuurin ymmärtäminen on myös tärkeää tässä prosessissa (Korhonen 2002). Salo-Lee (2003) listaa olennaisimmiksi ominaisuuksiksi ja taidoiksi erilaisissa kulttuurienvälisissä kohtaamistilanteissa toisen ihmisen huomioon ottamisen, oman käyttäytymisen joustavuuden sekä viestintä- ja kulttuuriherkkyyden.

Kuusinen (2001) puolestaan määrittelee yhteistyön seuraavasti: yhteistyö on yhteistyöviestinnän ylläpitämistä suunniteltaessa toimintaa yhdessä sovitun tavoitteen toteuttamiseksi. Yhteistyöviestintä on informaation vastaanottamista ja jakamista sekä yhteyksien ylläpitämistä yhteistyöjäsenten välillä. Kaikki informaation välittämistavat sisältyvät tähän käsitteeseen. Yhteinen keskusteleminen on välttämätön ja oleellinen yhteistyön toteutusmuoto. Yhteistyöjäsenillä tarkoitetaan yhteistyössä olevia henkilöitä, edustavat he sitten itseään tai taustaorganisaatiotaan. Kukaan yksilö ei pysty yksin tuottamaan yhteistyötä – yhteistyö on ryhmäilmiö. Onnistunut yhteistyö vaatii jokaisen ryhmäjäsenen rakentavaa työpanosta, mutta jo yksi ryhmäjäsen riittää sen vaikeuttamiseen ja jopa tuhoamiseen.

Monikulttuurinen yhteistyötaito toteutuu:

- **vuorovaikutustaitoina**
 - **haluna ja kykynä viestintään**
 - **kulttuurierojen tiedostamisena**
 - **aitona pyrkimyksenä toisen ymmärtämiseen**
- **ihmissuhdetaitoina**
 - **joustavuutena kanssakäymisessä ja toisten huomioon ottamisena**
 - **erilaisuuden hyväksymisenä**
 - **rohkeutena osallistua**

2 KORKEAN TEKNOLOGIAN PK-YRITYKSIIN KOHDISTETTU SELVITYS

Tämä raportti on osa Euroopan sosiaalirahaston, Vipuvoimaa EU:lta ohjelman rahoittamaa Aalto-yliopiston teknillisen korkeakoulun Koulutuskeskus Dipolin sekä Tuotantotalouden laitoksen IMC –yhteistyöhanketta (Increasing Multicultural Co-working), jonka tavoitteena on kehittää ja implementoida toimenpiteitä korkeasti koulutettujen maahanmuuttajien rekrytoimisen helpottamiseksi suomalaisissa pk-yrityksissä. Tuotantotalouden laitoksen Human Capital and Leadership –tutkimusryhmän osuutena oli:

- kartoittaa yritysten ja organisaatioiden kokemia haasteita korkeasti koulutetun työvoiman rekrytoinnista (akateeminen tutkinto) suomalaisille vieraammista kulttuureista ja
- selvittää suomalaisten pk-yritysten valmiuksia monikulttuurisen henkilöstön johtamisessa
- selvittää akateemisten maahanmuuttajien kokemuksia suomalaisesta työelämästä pk-yrityksissä.

Tehtyihin havaintoihin ja aiempaan tutkimustietoon perustuen lopputuloksena esitetään pk-yrityksille suunnattuja suosituksia monikulttuuriseen yhteistyöhön ja moninaisuuden johtamiseen liittyen.

2.1 Selvityksen aineisto

Selvityksen aineistona käytettiin olemassa olevia selvityksiä ja raportteja monikulttuurisuudesta pk-yrityksissä. Tämän lisäksi valittiin IMC -hankkeen toimialoilta valikoituja haastattelututkimuskohteita pääkaupunkiseudulta ja sen ympäristöstä. Tavoitteena oli haastatella kymmentä ulkomaalaista akateemista työntekijää, jotka työskentelevät suomalaisissa korkean teknologian pk-yrityksissä. Lisäksi haastateltiin näiden työntekijöiden esimiehiä.

Haastateltavien valinnassa kriteerinä oli, että he edustavat tekniikan ja liikkeenjohdon aloja. Selvitykseen valittiin suomalaisia tietointensiivisiä yrityksiä, kuten ohjelmistoyrityksiä ja liiketoiminnan konsulttiyrityksiä.

Yritysten valinnassa yhtenä kriteerinä oli yritysten henkilöstön lukumäärä. Aineiston kaikkien yritysten tuli henkilöstöltään olla alle 250 henkilön, pieniä tai keskisuuria yrityksiä. Toisena pääsääntönä oli, että yrityksissä tuli olla vähintään kymmenen työntekijää, sillä selvityksen kannalta oli perusteltua rajata henkilöstömäärältään aivan pienimmät yritykset haastattelujen ulkopuolelle.

Haastateltavien löytäminen tutkimukseen oli haasteellista. Koulutuskeskus Dipolissa järjestetyissä TalentIT-messuilla kaikilta mukana olleilta pk-yrityksiltä (n=20) kysyttiin, oliko heillä ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Vain kolmella yrityksellä oli. Muut yritykset kertoivat syyksi, miksei heillä ollut ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä, että asiakkaat vaativat suomen kielen taitoa ja tästä syystä useimmat yritykset palkkaavat vain syntyperäisiä suomalaisia töihin. Mikroyrityksissä (alle 25 työntekijää) rekrytointiin liittyviä riskejä pyritään vähentämään ja näissä koettiin ulkomaalaistaustaisen rekrytointiin liittyvän enemmän riskejä.

Muut yritykset löytyivät tutkijoiden omien verkostojen kautta. Näitä yrityksiä lähestyttiin haastattelupyynnöin sähköpostilla ja puhelinsoitolla. Yritysten mukaan saaminen ei osoittautunut ylitsepääsemättömäksi ja haastattelupyynnöin lähestyttiin kaiken kaikkiaan 20 yritystä, joista yhdeksän kanssa lopulta sovittiin haastatteluajasta.

Yrityksestä huolimatta neljästä yrityksestä ei onnistuttu saamaan esimies-työntekijä pareja haastateltaviksi. Yhdessä näistä esimieheltä ei ollut aikaa haastattelulle ja toisessa yrityksessä ulkomaalaistaustainen työntekijä oli jo lähtenyt pois yrityksestä ja kolmannessa yrityksessä ulkomaalaistaustainen työntekijä ei puolestaan halunnut osallistua haastatteluun. Yleisesti aiheeseen suhtauduttiin kuitenkin positiivisesti ja sitä pidettiin tärkeänä. Haastattelusta kieltäydyttiin lähinnä siksi, että haastatteluun ei löytynyt aikaa.

Taulukko 2. Haastatteluparit

YRITYS	ESIMIES	TYÖNTEKIJÄ
A	XA	YA
B	XB	
C	XC	YC
D	XD	YD
E	XE	YE
F	XF	
G	XG	YG
H		YH
I		YI
Yhteensä:	7	7

Kaikki haastatellut työntekijät olivat olleet Suomessa yli viisi vuotta. Pisimmän aikaa Suomessa ollut henkilö oli ollut täällä melkein 20 vuotta. Työntekijöistä kolme oli lähtöisin Aasiasta, kolme Euroopasta ja yksi muualta. Haastateltavista kolme oli naisia. Viidellä oli korkeakoulututkinto ja kahdella ammattikorkeakoulututkinto tekniikan alalta. Kahdella oli ulkomailla suoritettu tutkinto. Kaikilla työntekijöillä oli pysyvä, toistaiseksi voimassa oleva työsuhde. Kuudella haastateltavalla oli kokemusta työskentelystä useammassa suomalaisessa yrityksessä.

2.2 Haastattelujen toteuttaminen

Esimiehille esitetyt kysymykset liittyivät ulkomaalaisten työntekijöiden rekrytointiin, työntekijöiden perehdytykseen, heidän sopeutumiseensa työyhteisöön sekä esimiehiltä vaadittaviin taitoihin monikulttuurisessa työyhteisössä. Lisäksi tiedusteltiin monikulttuurisuuskoulutuksen tarpeellisuudesta.

Työntekijöiltä kysyttiin heidän kokemuksistaan työnhaun kanavista Suomessa ja suomalaiselle työpaikalle asettumisesta sekä työssä viihtymisestä sekä täällä kohdatusta asenneilmapiiristä. Kysymyksillä selvitettiin, miksi he olivat tulleet Suomeen, mistä he olivat saaneet tietoa Suomesta ja työnteosta Suomessa. Lisäksi

kysyttiin heidän kokemuksiaan työpaikalle perehdyttämisestä sekä sitä, mitkä asiat mahdollisesti olivat ongelmallisia Suomeen ja työpaikalle asettumisessa. Lisäksi kysyttiin myös työntekijöiden sosiaalisten suhteiden muodostumisesta. Haastattelukysymykset ovat raportin liitteenä (liitteet 1 ja 2).

Haastattelut suoritettiin käyttäen teemahaastattelua marraskuun 2008 ja helmikuun 2009 välisenä aikana. Haastattelukysymykset jäsensivät haastatteluita niin, että yhteiset teemat käytiin läpi kaikkien haastateltavien kanssa, lukuun ottamatta yhtä esimiestä, jolla ei lopulta ollutkaan kokemusta ulkomaalaisten rekrytointiin liittyen. Kysymykset olivat haastatteluja ohjaavia ja haastateltaville annettiin mahdollisuus kertoa asioista laajasti. Haastatteluja tehtiin 14 ja ne kestivät kymmenestä minuutista yhteen tuntiin.

Esimiesten haastattelut tehtiin suomeksi. Työntekijöiden haastattelut tehtiin joko suomeksi tai englanniksi, työntekijän toiveen mukaisesti. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin ja analysoitiin käyttäen sisällön analyysiä. Aineiston avulla on mahdollista tarkastella työntekijöiden kokemuksia suomalaisesta työelämästä sekä esimiesten kokemuksia monikulttuurisessa työyhteisössä toimimisesta. Määrällisesti aineisto on niukka, joten sen perusteella ei voi tehdä laajoja yleistyksiä. Siksi aineistosta nousevat havainnot ovat laadullisia, kertoen monikulttuurisuuden kohtaamisen kokemuksista.

3 KORKEASTI KOULUTETTUJEN MAAHANMUUTTAJIEN TYÖLLISTYMISEN HAASTEET

Maahanmuuttajien työllistymistä on kyllä tutkittu, mutta useinkaan tutkimuksissa ei ole eroteltu akateemisia työnhakijoita muista. Forsanderin ja Alitolppa-Niitamon (2000) tutkimuksessa todettiin, että opetus- ja hoitoalalle työllistyneillä on korkein koulutus. Opetusalalle työllistyneistä monilla on korkeakoulututkinto. Hoitoalalla taas korostuu lääkäreiden osuus (2000). Ekholmin (2001) mukaan erityisesti monet akateemiset maahanmuuttajat työskentelevät usein tulkkeina tai lasten äidinkielen opettajina. Myös Pölläsen (2007) tutkimustulosten perusteella venäjänkielisten maahanmuuttajanaisten työmarkkinoille integroituminen tapahtuu Pohjois-Karjalassa lähinnä etnospesifien ammattien (esim. kouluavustaja, venäjän kielen opettaja ja kaupan myyjä), talouden vähiten arvostettujen ammattien, työmarkkinoiden sisääntuloammattien tai pätkätöiden kautta. Keski-Nisulan (2008) tutkimuksen mukaan ei-akateemisten maahanmuuttajien työmarkkina-asema on akateemisten työmarkkina-asemaa parempi. Ei-akateemiset maahanmuuttajat olivat vakaalla työuralla omalla alallaan, kun korkeasti koulutetuilla oli epävakaata työmarkkina-asemaa tai he tekivät koulutustaan vastaamattomia töitä.

3.1 Onko ulkomainen korkeakoulutus yrityksissä haluttua

Ulkomaan kansalaisten työttömyysaste on perinteisesti ollut selvästi korkeampi kuin koko väestön työttömyysaste (Visti ja Härkönen 2005). Maahanmuuttajien työttömyysaste on nelinkertainen kantaväestöön verrattuna. Tarkasteltaessa yleisten tilastojen valossa koko ulkomaalaissyntyistä väestöä on naisten työvoimaosuus miehiä huomattavasti alhaisempi ja työttömyysaste on vastaavasti korkeampi, kuten myös monissa muissa maahanmuuttomaissa (Forsander 2007). Suomalaiset työmarkkinat ovat kansainvälistyneet palvelualavetoisesti. Maahanmuuttajat ovat yliedustettuina palvelualoilla, erityisesti palvelualojen suorittavissa, matalapalkkaisissa töissä (Forsander ja Raunio 2005). Söderqvistin (2005) tutkimuksen mukaan yksityisellä sektorilla ylivoimaisesti eniten maahanmuuttajatyöntekijöitä oli tuotannossa ja seuraavaksi eniten asiantuntijatehtävissä.

EU-maista Sveitsi mukaan lukien, erityisesti Pohjoismaista sekä itäisestä Keski-Euroopasta tulevat, ja pohjoisamerikkalaiset työllistyvät muista maanosista tulevia enemmän ns. sisätyöammatteihin. Näitä on esim. ATK-alalla, pankki- ja vakuutus-alalla sekä opetustyössä. Venäjän maahanmuuttajien voimakas edustus on taas teknisellä alalla (Forsander ja Alitolppa-Niitamo 2000. Teknisellä alalla työskentelee myös kiinalaisia, joilla on ollut työpaikka valmiina odottamassa maahan muuttaessa. On myös havaittu, että eurooppalaisten, yhdysvaltalaisien ja kiinalaisten työllisyystilanne on pysynyt suhteellisen hyvänä noudatetun työlupapolitiikan tähden, eli suurella osalla näistä maista tulleista on perusteenaan työlupa eli tieto työpaikasta on jo ennen Suomeen tuloa.

Inhimillisten voimavarojen hyödyntämisen kannalta on paradoksaalista, että teknisille ja teollisille aloille työllistyvillä maahanmuuttajilla on usein omasta maastaan korkeamman asteinen tutkinto, kuin mitä työ Suomessa tarjottu työ edellyttää. Työkokemuskin heillä usein on lähinnä suunnittelu- tai työnjohtotehtävistä, eikä niinkään suoritustason töistä. Useat näistä henkilöistä ovat sijoittuneet tekniselle alalle täydennyskoulutuksen kautta; monet suoritustason töihin, mutta muutamat sentään koulutustasoaan vastaaviin töihin esimerkiksi suunnitteluinsinööreiksi (Forsander ja Alitolppa-Niitamo 2000). Toisaalta taas Martinheikki-Kokon (2002) tutkimuksen mukaan erityisesti venäläisillä insinööreillä on vaikeuksia työllistyä vastaaviin töihin Suomessa. Myös Saarinen (2007) toteaa, että venäläisten naisten on vaikea työllistyä teknisen alan töihin Suomessa korkeasta koulutuksestaan huolimatta.

Jaakkolan (2005, 7) mukaan Suomessa asuttu aika vaikuttaa työllistymiseen. Sekä pitkittäistutkimukset että poikkileikkaustutkimukset osoittavat, että mitä kauemmin Suomessa on asuttu, sitä yleisemmin on työllistytty. Reilun vuosikymmenen ajan Suomessa asuneilla, melko korkeasti koulutetuilla maahanmuuttajilla työllisyystilanne ja suomen kielen taito ovat parantuneet (Perhoniemi ja Jasinskaja-Lahti 2007, 30).

Pehkonen (2006, 52) painottaa tutkimuksessaan, että suomalaiset työnantajat arvostavat nimenomaan Suomessa hankittua koulutusta. Suomen kielellä annettu koulutus parantaa kielitaitoa. Myös Sjöblom-Immolan (2006, 86) mukaan maahanmuuttajien palkkaamiseen vaikuttavat eniten Suomessa saatu koulutus, sekä työkokemus. Kuhlman-Keskinen ja Hännikäinen (2003, 13) toteavat, että suomalainen

tutkinto antaa maahanmuuttajalle uskottavuutta tšekäläisillä työmarkkinoilla: maahanmuuttajalla on esittää itsestään todistus, johon suomalainen työnantaja luottaa ja jonka hän ymmärtää ilman käännoä. Lähtömaassa hankittua koulutusta ei haluta tai ostata hyödyntää suomalaisilla työmarkkinoilla.

3.2 Tulisiko kaikkien osata puhua suomea

Heikkilän ja Pikkaraisen (2008, 97) tutkimus osoitti, että ulkomaalaisten sopeutumista suomalaiseen työelämään häiritsee kommunikaatioaukko, joka aiheutuu puutteellisesta kielitaidosta. Suomen kieli koettiin hankalaksi oppia ja suomalaisia pidetään liian hiljaisina. Työkavereiden puhumattomuus voidaan helposti tulkita myös kielteisellä tavalla.

Hautalan (2006) tutkimuksessa Oulun yliopiston osajista ilmeni, että ulkomaalaiset kokivat usein vaikeana työpaikan sisäisiin verkostoihin liittymisen erityisesti kielen ja pidättyneen ilmapiirin vuoksi. Tässä yhteydessä esimerkiksi työtovereilta saatava apu ja työyhteisön kokemus monikulttuurisuudesta koettiin auttavan sopeutumisessa.

Jaakkolan ja Reuterin (2007) mukaan korkeakoulututkinnon hyödyntäminen työelämässä edellyttää suomen kielen suullisen ja kirjallisen taidon oppimista työn vaatimuksia vastaavaksi. Toisaalta taas Harmaakorven (2004, 65) tulosten mukaan suomen kielen taito ei kuitenkaan aina ollut edellytys hyvään työmarkkina-asemaan, sillä erityisesti kansainvälisissä asiantuntijatehtävissä suomen kielen hallinnalla ei ole olennaista merkitystä. Heimonen (2007) toteaa, että kielitaito on osa ammattitaitoa, mutta kielitaidon tarve vaihtelee alakohtaisesti. Akateemisillakin aloilla on tehtäviä, joihin ei liity suullista vuorovaikutusta eikä raporttien kirjoittamista suomeksi. Työkieli voi olla englanti tai joku muu. Silloin suomen taitoa tarvitaan lähinnä työyhteisössä, joka sekin voi olla monikielinen. Bergbom ja Giorgiani (2007, 66) mukaan kielitaito vaikuttaa siihen, minkälaista työtä voi tehdä ja minkälaisia työtehtäviä työyhteisössään saa. Puutteellinen kielitaito tai se, että muut pitävät maahanmuuttajan suomen kielen taitoa puutteellisena, voi estää urakehityksen tai koulutuksiin pääsyn tai osallistumisen.

3.3 Entä jos en tullutkaan Suomeen yksin tai olen nainen

Ulkomaalaisen työntekijän puolisoille työllistyminen ei useinkaan ole helppoa. Jorosen (2007) mukaan puolisonsa takia Suomeen muuttaneet korkeasti koulutetut naiset olivat törmänneet samoihin vaikeuksiin kuin muutkin sellaiset maahanmuuttajat, joilla ei ennen tänne muuttoa ollut tietoa työpaikasta. Puolisoista useat ovatkin työttöminä huolimatta yrityksistään löytää työtä. Myös Forsander (2007) tuo esiin, että ICT- ja bioalojen työntekijöiden puoliset ovat pääosin hyvin koulutettuja naisia ja heidän vaikeutensa työllistyä ovat yksi merkittävimmistä syistä, jotka hankaloittavat elämää Suomessa (Raunio 2002; Forsander ym. 2004; Forsander ja Raunio 2005).

Maahanmuuttajanaisten työttömyys on miehiä korkeampaa ja työmarkkina-asema on miehiä heikompi lähes kaikissa maahanmuuttajaryhmissä. Musliminaisten työllistyminen on erityisen vaikeaa. Tiilikaisen (2008) tutkimus osoitti, että akateemisesti koulutettujen, omassa maassaan hyvässä asemassa olleiden ja taloudellisesti hyvin toimeen tulleiden maahanmuuttajanaisten on Suomessa pitänyt nöyrtyä ja miettiä väyliä, mistä he voivat jatkaa eteenpäin. Martikainen ja Tiilikainen (2007b) toteavatkin, että tämä voi johtaa turhautumiseen, jopa Suomesta pois muuttoon.

Suomessa saatu koulutus edisti maahanmuuttajanaisten työllistymistä enemmän kuin lähtömaassa hankittu korkeakoulututkinto. Parhaiten työllistyivät Suomeen nimenomaan työhön tulleet maahanmuuttajanaiset. Suomeen naimisiin tulleiden naisten asema ei ollut yhtä hyvä, mutta parempi kuin paluumuuttajina tai näiden puolisoina tulleiden naisten (Jaakkola ja Reuter 2007). Ekberg-Kontula (2000) selvitti pääkaupunkiseudulla asuvien afrikkalaisten maahanmuuttajanaisten näkemyksiä työllistymismahdollisuuksistaan. Somalinaiset kokivat, että heillä oli muita afrikkalaisnaisia vaikeampi työllistyä uskontonsa ja pukeutumisensa vuoksi. He pelkäsivät, etteivät koskaan saisi koulutustaan vastaavaa työtä.

Harmaakorven (2004, 63) tutkimuksen mukaan virolaiset maahanmuuttajanaiset kykenivät melko usein hyödyntämään tutkintoaan Suomessa, vaikkakin työsuhteen määräaikaaisuus teki uraodotuksista epävarmat. Virolaisten työmarkkinatilanne oli selkeästi parempi kuin venäläisten: kulttuurinen ja sosiaalinen läheisyys helpottivat

työmarkkinoille sijoittumista. Erityisesti nuorena tulleiden virolaisten kielitaito ja kulttuuristen sekä sosiaalisten käytäntöjen osaaminen tukivat työllistymistä.

3.4 Osaamisen kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen

Laakson ym. (2006) tutkimus antaa näkökulmaa pääkaupunkiseudun yritysten ennakoimiin työvoiman rekrytointitarpeisiin. Kohderyhmänä haastatteluissa olivat pääkaupunkiseudun merkittävimpien toimialojen suuret, keskisuuret ja pienet yritykset; 200 yritystä teollisuudesta, rakennusosalta, kaupan, liikenteen, liike-elämän ja kotitalouksien palvelualoilta. Suunnilleen kolmannes yrityksistä aikoi tuolloin rekrytoida maahanmuuttajia seuraavan kahden vuoden aikana. Enemmistö yrityksistä suunnitteli palkkaavansa maahanmuuttajia vakituiseen työsuhteeseen (Laakso ym. 2006, 67). Myös Kanasen (2006, 32) haastattelemista vantaalaisista yrityksistä enemmistö piti Suomessa asuvien maahanmuuttajien palkkaaminen keinona ratkaista työvoiman saatavuusongelmia. Maahanmuuttajien palkkaamisesta saadut kokemukset olivat myös joissain yrityksissä lisänneet valmiutta työntekijöiden ulkomailta rekrytointeihin.

Maahanmuuttajien nopeasti kasvava merkitys pääkaupunkiseudun työmarkkinoilla on tullut esiin ennen viime aikaisinta talouslamaa yrityksille tehdyissä haastatteluissa (Laakso ym. 2006, Kananen 2006). Yleisimmin maahanmuuttajia on työsuhteessa teollisuuden, kaupan ja liikenteen yrityksissä, kun taas rakennusosalalla ilmeisestikin enemmän alihankkijoiden tai vuokratyöyritysten kautta. Määrällisesti suuret yritykset työllistävät maahanmuuttajia enemmän kuin pienet (Laakso ym. 2006). Työnantajan näkökulmasta pienen yrityksen ongelmana koettiin olevan se, että pätevät hakijat ovat enemmän kiinnostuneita isoista yrityksistä ja niiden tarjoamista työskentelyedellytyksistä. Erään pienyrityksen toimitusjohtajan kokemus oli, että 'tietyn palkkaluokan töihin' oli vaikea saada suomalaisia työntekijöitä, mutta palkatut maahanmuuttajat olivat vastuuntuntoisia, tekivät työnsä ja arvostivat sitä (Forsander ja Alitolppa-Niitamon 2000). Sjöblom-Immolan (2006, 94) tutkimuksen mukaan maahanmuuttajatyöntekijöiden työnantajat ovat pääsääntöisesti olleet heihin tyytyväisiä. Kun työnantajat oppivat tuntemaan maahanmuuttajia ja heidän taitojaan, myös kynnys heidän työllistämiseensä aleni.

4 MONIKULTTUURISUUDEN KOHTAAMINEN JA JOHTAMINEN PK-YRITYKSISSÄ

Jossain määrin hätkähdyttävänä voidaan pitää havaintoa siitä, että ulkomaalaisuutta ja sen monimuotoisuutta ei huomioida henkilöstöhallinnon prosesseissa eikä henkilöstön johtamisessa – ulkomaalaisia rekrytoidaan ikään kuin he olisivat suomalaisia (Söderqvist 2005, 2008). Toisaalta ulkomaalaisten työllistymistä saattaa hidastaa myös se, etteivät suomalaiset työnantajat, erityisesti pk-yrityksissä, ole tottuneet ulkomaalaisiin työnhakijoihin. Lähes kolme neljäsosaa yrityksistä Laakson ym. (2006) tutkimuksen ei ollut koskaan saanut ulkomaalaisilta työhakemusta.

Toisaalta taas ulkomaalaisten työllistymistä edistää, jos palkkaavalla työnantajan edustajalla on omia henkilökohtaisia kansainvälisiä kokemuksia tai jos (liike)toiminnan ydin on kansainvälinen (Söderqvist 2005, 10). Raatikaisen (2004) mukaan ulkomaista työvoimaa harkitaan tarjonnan mukaan ja vain harvoissa tilanteissa työvoimaa etsitään aktiivisesti ulkomailta. Asiantuntijatasoista ulkomaista työvoimaa rekrytoidaan ensisijaisesti henkilökohtaisten kontaktien, tai oman henkilöstön kautta, kun taas suoritustason tehtävissä käytetään lisäksi työvoimatoimiston työnvälityspalveluja. Jaakkolan (2000) mukaan maahanmuuttajat rekrytoituvat suomalaisten ystäviensä tai työvoimatoimiston palvelujen kautta.

4.1 Valmiudet monikulttuuriseen vuorovaikutukseen

Hyvät vuorovaikutustaidot ovat edellytys osallistavalle ja monikulttuurisuutta hyödyntävälle työskentelytavalle (Savileppä 2005). Lähtökohtana on, että työyhteisön jäsenet ovat kiinnostuneita toistensa ajatuksista, kokemuksista ja osaamisesta. Monikulttuurisessa työyhteisössä tulee tietoisesti pyrkiä dialogiseen, yhdessä ajattelevaan vuorovaikutukseen (Vartiainen-Ora 2007). Valtakulttuuria edustavien on hyvin helppo toimia omalla mukavuusalueellaan ja jopa olettaa muidenkin helposti omaksuvan vallitsevat toimintatavat ja merkitykset. Söderqvistin (2005) mukaan etenkin pienet työnantajat kokevat, että ulkomaalaistaustaisten mukanaolo lisää työyhteisössä tarvittavan kommunikaation määrää.

Kulttuurien välisessä viestinnässä on paljon ulospäin näkyviä, helposti havainnoitavissa olevia elementtejä kuten esim. puhuttu kieli, käytetyt kirjoitusmerkit, pukeutuminen jne. Vastaavasti viestinnässä on myös paljon ”pinnanalaista”, näkymätöntä. Viestinnässä käytetäänkin paljon symboleja, jotka eivät ole pelkästään kielellisiä, vaan myös esimerkiksi eleitä (esim. tervehdys) ja esineitä (esim. lippu). Symbolit ovat viestinnän välineitä siksi – ja vain siksi – että ryhmä ihmisiä on valinnut ne siihen tarkoitukseen.

Inhimillistä kanssakäymistä ja toimintaa havainnollistetaan usein ”jäävuorimallilla” (esim. Schein 1992), jossa vedenpinnan yläpuolella on ainoastaan jäävuoren huippu ja valtaosa vuoresta on näkymättömissä veden alla. Kuva 2 havainnollistaa, kuinka puhuttu ja kirjoitettu kieli eli sanat, joita ihmiset käyttävät, vaatetus, ruoka sekä ulkoinen käyttäytyminen ovat vain pieni osa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Se, millä tavalla viestimme, mitä merkityksiä viestinnällämme toisillemme välitämme, millaiset arvot, normit, uskomukset ja asenteet toimintaamme ohjaavat, pysyy pitkään toisen kulttuurin edustajalle ”piilossa”. Näissä syvärakenteissa kuitenkin tapahtuu usein yhteentörmäyksiä jo paljon ennen kuin havaitsemme niiden vaikutuksia pinnan yläpuolella.



Kuva 2. Kulttuurin jäävuorimalli (mukaeltu Salo-Lee, 2003)

Kieli- ja kommunikaatiovaikeudet osoittautuvat selkeimmin monikulttuurisessa työyhteisössä päivittäistä yhteistyötä hankaloittavaksi tekijöiksi (Pitkänen 2005). Suomalaisen viestinnän suoruus, kruusailemattomuus ja lyhyys voi olla toisenlaiseen viestintään tottuneelle yllättävää (Vartiainen-Ora 2007). Myös Juutin (2005) tutkimuksessa maahanmuuttajille suomalaisten puhumattomuus ja hitaus olivat aluksi shokkeja, sekä suomalaisten jäyheys ja vaikea lähestyttävyyys. Ali-Yrkön ym. (2000) tutkimuksen mukaan suomalaiseen johtokulttuuriin kuuluu matala hierarkia, jossa johtajat toimivat käytännönläheisesti ja asioista puhutaan suoraan. Ulkomaalaiset kokevat tämä suorapuheisuuden ja käytännönläheisyyden joskus kielteisenä asiana. Raunion (2002) tulosten mukaan suomalaisille ominainen melko vähäeleinen keskustelukulttuuri jossakin määrin vähentää matalan hierarkian tuottamaa hyötyä, koska kommunikaatio rajoittuu helposti vain työtehtävien kannalta välttämättömän informaation välitykseen. Kommunikaatio ei vaikuta pelkästään yksilöiden viihtyisyyteen ja työtehoon, vaan myös heidän edellytyksiinsä osallistua ja antaa panoksensa organisaation avainprosesseihin.

4.2 Kulttuurierojen tiedostaminen

Monikulttuurisuutta lähestytään helposti suomalaisittain ajattelematta kulttuurieroja ulkomaalaistaustaisten näkökulmasta (Söderqvist 2005). Työnantajien ihanne maahanmuuttajasta on koulutettu, ammattitaitoinen, vuorovaikutuskykyinen, oma-aloitteinen ja vastuuntuntoinen työntekijä. Hänen tulee olla ahkera, omatoiminen, suomenkielentaitoinen, hyvät kulttuurien väliset vuorovaikutustaidot omaava työntekijä, joka tekee työnsä virheettömästi ja jolle työ on tärkeä elämänsisältö.

Mitä lähempänä fyysisesti ja kulttuurisesti työnhakijan lähtömaan katsotaan olevan Suomea, sitä helpompaa työnantajille tuntuu olevan ulkomaalaistaustaisen työntekijän palkkaaminen (Kananen 2006, 62). Yksi tällainen lähtömaa on Viro, sillä sen katsotaan olevan kulttuurisesti hyvin lähellä Suomea. Jossain määrin voimakkaampi luottamuksen puute ja asenteellisuus tuntuu sen sijaan kohdistuvan Afrikan maihin ja erityisesti mustaihoisiin miehiin.

Salonen (2003) mukaan monikulttuurisen työelämän haasteiksi ovat erityisesti osoittautuneet mm. omakulttuurikeskeisyys, sanaton viestintä, erilaiset viestintätyyli-

ja arvot. Kulttuurien välisiä eroja kuvataan usein eri ulottuvuuksien avulla, joista yleisemmin käytettyjä ovat mm. suhtautuminen valtaeroihin, yksilöllisyys vs. yhteisöllisyys, maskuliinisuus vs. feminiinisyys, epävarmuuden sieto, suhtautuminen aikaan tai luontoon (esim. Hofstede 1993, Schneider ja Barsoux 2002).

Suhtautumista valtaeroihin kuvataan valtaetäisyytenä. Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa pidetään hyväksyttävänä, että valta jakautuu yksilöiden kesken epätasaisesti. Yksilöä koskevat päätökset tehdään jossain kaukana ja näin ollen työelämässäkkin päätökset tekee esimies tai esimiehen esimies. Alhaisen valtaetäisyyden kulttuureissa ihmiset pitävät luonnollisena osallistumisestaan päätöksen tekoon itseään koskettavissa asioissa. Valta ja vaikuttamisen mahdollisuudet ovat siten jakautuneet tasaisemmin yksilöiden välillä.

Yksilöllisyyttä eli individualismia korostavat kulttuurit rakentuvat yksilöllisten intressien kunnioittamiseen, kun taas yhteisöllisissä eli kollektiivisissa kulttuureissa perheiden, suku- ja työyhteisöjen hyvinvointi voi jopa ylittää yksilölliset intressit. Maskuliinisuus kuvaa ”kovien arvojen” yhteiskuntaa, jossa kilpailullisuutta, oman edun tavoittelua sekä epätasa-arvoisuutta pidetään hyväksyttävänä. Feminiiniset kulttuurit puolestaan korostavat tasa-arvoisuutta, toisista huolehtimista ja hoivaa. Epävarmuuden sieto kuvaa eroja suhtautumisessa riskinottoon, epävarmaan tulevaisuuteen sekä sääntöjen olemassaoloon tai niiden puutteeseen. Aika on joissakin kulttuureissa lineaarisesti eteenpäin kulkeva, toisissa taas aina uudelleen alkuun palautuva, toistuva resurssi. Myös luontoon suhtaudutaan eri kulttuureissa eri tavoin, esim. ihminen voi hallita luontoa tai ihminen on samanlainen osa luontoa kuin kaikki muukin.

Kaikki nämä eri kulttuureja kuvaavat piirteet ovat läsnä myös viestintätilaiteissa kahden tai useamman eri kulttuuriryhmän välillä. Nämä piirteet johtavat usein saman viestin erilaisiin tulkintoihin. Tulkinnat syntyvät mm. ilmaisutavasta, keskustelijoiden välisestä etäisyydestä, katsekontaktista, välitetyn sisällön suoruuden asteesta ja henkilönimien käytöstä. Ohessa on esimerkkejä (Osuma-projekti) näistä viestinnän sanattomista osatekijöistä, joita emme useinkaan tietoisesti ajattele mutta jotka vaikuttavat vuorovaikutustilanteesta muodostuviin tunteisiin.

Ilmaisun tapa

Kulttuurien välillä on eroja siinä, kuinka paljon eleitä ja ilmeitä käytetään, miten voimakkaasti niitä voidaan käyttää ja miten niitä tulkitaan. (Osuma)

Keskustelijoiden välinen etäisyys

Suomessa fyysinen etäisyys toisesta puhujasta on maailman suurimpia. Liian lähelle tuleva keskustelukumppani koetaan kiusallisena. Lyhyeen fyysiseen välimatkaan tottunut henkilö vaikkapa Etelä-Euroopasta tai arabikulttuureista voi tulkita keskustelijoiden välisen pitkän etäisyyden kylmyydeksi ja ylimielisyydeksi. (Osuma)

Katsekontakti

Katsekontaktin ottamista ja sen kestoa säätelevät erilaiset kulttuuriset säännöt esim. siitä, milloin ja kehen on soveliasta ottaa katsekontakti ja kuinka kauan se voi kestää. Koska katsekin tulkitaan oman kulttuurin säännösten mukaan, liian pitkä tai liian vähäinen katsekontakti voi aiheuttaa väärintulkintoja. Se voidaan kokea esimerkiksi vihamielisyydeksi, epärehellisyydeksi, epäkunnioitukseksi tai flirttailuksi. Suomessa silmiin katsomista pidetään luotettavan ihmisen tunnusmerkkinä, katse ei saa olla kuitenkaan tuijottavaa, kun taas vaikkapa Itä-Aasiassa silmiin katsomista vältetään. Espanjalaiset puolestaan pitävät suoraa katsekontaktia yllä koko keskustelun ajan lisätäkseen tehoa puheeseensa. Islamilaisessa kulttuurissa naisen ja miehen välinen suora katsekontakti voidaan helposti tulkita seksuaalisesti tungetteleväksi. (Osuma)

Suoruuden aste

Kun suomalainen haluaa mennä suoraan asiaan ja pitäytyä työpaikalla työhön liittyvissä asioissa, esim. Etelä-Euroopan, Afrikan tai Etelä-Amerikan alueelta tuleva maahanmuuttaja arvostaa sitä, että ensin luodaan ja ylläpidetään suhdetta puhumalla yksityisasioista kuten perheestä. Kunnolliset aamutervehdykset ja vointien kyselyt ovat luonnollinen osa kanssakäymistä suuressa osassa maailmaa. Jos joku kiirehtii aamulla työpisteeseensä tervehtimättä, saattaa maahanmuuttaja luulla, että tuo toinen on suuttunut tai rasisti. (Vartiainen-Ora 2007)

Epäsuoran ilmaisun kulttuureissa, joihin kuuluu suuri osa Aasian kulttuureista, mutta myös esimerkiksi Meksiko ja Ranska, ilmaistaan vain osa esitettävästä asiasta sanallisesti. Suuri osa viestistä luetaan ympäristöstä: henkilön käyttäytymisestä ja

muista sanattomaan viestintään liittyvistä seikoista. Keskustelutilanteissa tarkkaillaan kuulijan sanattomia reaktioita erityisen tarkasti ja omaa puhetta ohjaillaan vastaavasti. Näissä kulttuureissa siis tarkkaillaan enemmän sitä, miten sanotaan kuin sitä, mitä sanotaan. Kohteliaisuus on vuorovaikutuksessa hyvin tärkeää.(Osuma)

Nimien käyttö on erilaista eri maissa

Suomessa käytämme verraten harvoin toistemme nimiä puhutteluissa tai tervehdyksissä. Esimerkiksi Saksassa, Britanniassa ja yleensäkin Keski- ja Etelä-Euroopassa toisen nimen mainitseminen on oleellinen osa kohteliasta vuorovaikutusta. Venäjällä nimellä puhuttelu on myös tärkeää, ja nimistä kehitetään tuttavien ja ystävien kesken hellittelymuotoja, joiden käyttö yhdistää ja lujittaa suhdetta. (Vartiainen-Ora 2007)

4.3 Empatia ja halu ymmärtämiseen

Kulttuurienvälisen viestinnän opiskelu on pitkälti ”kulttuurikieliopin” opiskelua eli sitä, että havainnoidaan kulttuurisia merkkejä ja symboleita, tulkitaan niitä ja annetaan niille merkitys. Pyrkimyksenä on yrittää ymmärtää, minkä sisällön tietyn kulttuurin edustajat antavat omille symboleilleen. Kokemusten mukaan maahanmuuttajan tuleminen työyhteisöön vaatii myös työyhteisöltä oppimista. Maahanmuuttajatyöntekijälle kannattaa antaa tilaisuus itse kertoa itsestään ja taustastaan työyhteisölle ennakkoluulojen hälventämiseksi. (Visti ja Härkönen 2005) Myös Vartia ym. (2007a, 183) kehottavat, että työpaikoilla tulisi järjestää erilaisia yhteisiä tilaisuuksia, virallisia ja epävirallisia, joissa on mahdollisuus oppia tuntemaan työtovereita ja esimiehiä. Työyhteisöjen tulisi varmistaa, että niillä on tarpeeksi tietoa yhdessä tekemisen pohjaksi rakentavaa vuorovaikutusta työntekijöiden kesken ja yhdessä sovitut pelisäännöt. Lepolan (2002, 66) mukaan niistä pelisäännöistä sopiminen, jotka koskevat uusia ilmiöitä, joita ei ole kohdattu tai pohdittu ennen maahanmuuttajien tuloa työpaikalle, esimerkkinä, rukoilu työpaikalla, työyhteisössä esiintyvä tai asiakkaan taholta tuleva rasismi tai rasistinen käyttäytyminen sekä suomalaisesta poikkeava pukeutuminen, on erityisen tärkeää.

Työyhteisön monikulttuurisuus ei ole asia, jonka työyhteisö hetkessä omaksuu. Kuten missä tahansa yhteisöllisessä muutoksessa, muutos toteutuu ensin yksilötasolla. Tähän

tarvitaan tietoa, kokemuksia ja elämyksiä. Lahti (2008) kuvaa monikulttuurisen oppimisen kehitysvaiheita seuraavasti: tietoisuus, ymmärrys, suvaitseminen, kannustaminen, hyödyntäminen ja todeksi eläminen.

Tietoisuus on sitä, että tunnetaan faktat ja käsitteet sekä lainsäädäntö. Ymmärrys on sitä, että ymmärretään tietojen merkitys omalla työpaikalla. Lisäksi ymmärretään tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden ja monikulttuurisuuden vaikutus ihmisten työtehoon ja organisaation tulokseen. Suvaitseminen tarkoittaa sitä, että suvaitaan yksilöllistä ja kulttuurista erilaisuutta, ulkomuotoa, pukeutumista, tapoja ja työtapoja. Kannustamisvaiheessa yksilö rohkaisee ihmisiä olemaan oma aito itsensä, kannustaa yksilöllisyyttä ja vaihtoehtoisia ratkaisuja. Hyödyntäminen tarkoittaa sitä, että edistetään monikulttuurisuutta rekrytoinnissa, kehittämisessä, yhteistyössä, suoritusarvioinnissa ja palkitsemisessa. Todeksi eläminen on sitä, että toimii esimerkkinä ja roolimallina omassa yksikössään ja laajemminkin. (Lahti 2008, 122).

Niemisen ja Kempin (2005, 9) mukaan pohjoismainen tasa-arvo ja sen mukaiset toimintatavat työpaikalla saattavat aiheuttaa hämmennystä jopa Keski-Euroopan maista tulleille työntekijöille puhumattakaan itäisistä kulttuureista Suomeen muuttaneille. Erityisesti tiimiorganisaatioissa, joissa työntekijöiden keskinäinen yhteistyö ja vastuunjako korostuvat, voi moni maahanmuuttaja olla eksyksissä ennen kuin työskentelytavat selviävät. Meillä Suomessa hyvältä työntekijältä odotetaan erityisesti luotettavuutta, oma-aloitteisuutta, ripeyttä, joustavuutta. Maahanmuuttaja-taustaiselle työntekijälle nämä odotukset eivät aina ole tuttuja. Hän on saattanut tottua esim. odottamaan esimiehen lupaa tai määräystä työtehtävien suorittamiseen, sillä työelämän hierarkia on monen maahanmuuttajan kotimaassa huomattavasti suurempaa kuin Suomessa. (Nieminen ja Kemppi 2005, 9) Pitkäsen (2005) mukaan ulkomailta Suomeen muuttaneiden on usein vaikea päästä selville oikeina ja luonnollisina pidetyistä itsestäänselvyyksistä.

Kulttuurierojen käsittely vaatii esimiestoiminnalta tavallista enemmän herkkyyttä. Vantaalla ulkomaalaistaustaisia palkanneista yrityksistä 40 % mainitsi havainneensa haasteita ulkomaalaistaustaisia työntekijöiden sulautumisessa työyhteisöihin (Kananen 2006). Alussa muut työntekijät saattoivat suhtautua ulkomaalaistaustaisiin varauksellisesti, heihin ei luotettu, heidän kanssaan ei haluttu tehdä töitä tai esiintyi

nimittelyä sekä yksittäistapauksena mainittiin esiintyneen myös kiusaamista. Tämän lisäksi ulkomaalaistaustaisia ei aina pidetty samanarvoisina, vaan työntekijöiden keskuudessa heille haluttiin antaa tehtäväksi kaikkein ikävimmät työt. Kiusaaminen ja syrjintä ovat valitettavan yleisiä, sillä jopa esimiehet kertovat tutkimuksissa kuulleensa nimittelyä tai syrjintää työpaikoillaan (Söderqvist 2006). Tätä tukee Jasinskaja-Lahti ym. (2002) tulokset, joiden mukaan 80 % maahanmuuttajista raportoi kiusaamisesta työpaikallaan.

4.4 Ihmissuhdetaidot ja johtaminen

Monikulttuurisiin yhteistyötaitoihin liittyvät ihmissuhdetaidot korostavat joustavuutta ja toisten huomioon ottamista, erilaisten ajattelu- ja toimintatapojen hyväksymistä sekä uskaltautumista omien mukavuusrajojen ylittämiseen. Esimieheltä odotetaan erilaisia asioita eri kulttuureissa. Erilaisuuden tiedostamisen ei tarvitse tarkoittaa luopumista omasta tavastaan toimia esimiehenä. Se kuitenkin auttaa näkemään, mitä seikkoja on syytä ottaa huomioon. Voi olla syytä harkita uudestaan, mitä periaatteita ja käytäntöjä aikoo noudattaa. Näiden periaatteiden ääneen lausuminen on yhtä tärkeää ja tarpeellista niin suomalaisille kuin ulkomaalaisille alaisille (Vartiainen-Ora 2007).

Forsanderin ja Raunion (2005) mukaan monikulttuurisuuden johtaminen ei ole vielä asiantuntijaorganisaatioissakaan arkipäiväistynyt. Vartiainen-Ora (2007) tuo esille sen, että esimiehen rooli toimivassa monikulttuurisessa työyhteisössä on olla mahdollistaja ja valtuuttaja – se, joka luo tilaa, kuuntelee ideoita ja koordinoi tehokasta tekemistä. Esimieheltä vaaditaan paitsi erilaista jämäkämpää esimiestyötä myös interkulttuurista osaamista, että huomattuaan alaisensa erilaisen käsityksen esimies -alaisuhteessa, hän osaa toimia itse toisin kuin ennen, alaisensa oletuksista käsin.

Monikulttuurisuutta arvostavassa johtamisessa on pohjimmiltaan kyse työyhteisön jokaisen yksilön valmiuksien hyödyntämisestä, jatkuvasta oppimisesta ja monimuotoisuuden tekemisestä osaksi organisaation toimintakulttuuria (Richardson 2005). Monikulttuurisessa työyhteisössä lähtökohta on selkeästi se, ettei erilaisuus ole ongelma, johon on pakko yrittää sopeutua, vaan että eri tavalla ajattelevien ja

tekeminen on positiivista. Tavoitteena on erilaisen osaamisen, kokemusten ja persoonallisuuksien hyväksikäyttö työilmapiirin ja työn tuottavuuden hyväksi (Vartiainen-Ora 2007). Pitkäsen (2005) mukaan keskeistä on henkilöstön etnisen ja kulttuurisen monimuotoisuuden tunnustaminen, jolloin kaikkia työntekijöistä ei kohdella samalla tavalla vaan kukin tulee huomioon otetuksi yksilönä.

Muutos monikulttuurisuutta kohti edellyttää yksilöllisiä, organisatorisia sekä kulttuurisia muutoksia, mikäli monimuotoisuus halutaan hyödyntää laajasti ja edistää kaikkien osallistumista työyhteisön toimintaan yhtäläisin mahdollisuuksin. Keilin ym. (2007) mukaan muutoksen on tapahduttava yhtäaikaisesti sekä yksilötasolla, yksilöiden välisellä tasolla että koko organisaation tasolla. Yleisesti ottaen muutos monikulttuurisuuteen on nähty onnistuvan parhaiten, jos vähemmistöjä ei assimiloida tai sopeuteta enemmistöä sen tavoille, vaan molemmat osapuolet joustavat ja tulevat toisiaan vastaan (Sippola ym. 2006, Juuti 2005).

5 PK-YRITYSTEN ESIMIESTEN KOKEMUKSIA MONIKULTTUURISUUDESTA

5.1 Erikoisosaaminen rekrytoinnin perusteena

Ulkomaalaisen työntekijän palkkaaminen pk-yritykseen on usein yrityksen kansainvälistymisstrategiaa toteuttava ratkaisu. Yritykseen tarvitaan tiettyä erikoisosaamista esimerkiksi kielitaitoa ja kohdemaan paikallistuntemusta. Haastateltujen esimiesten mukaan suomalaisen tutkinnon suorittaminen ei ole edellytys maahanmuuttajan palkkaamiseksi. Monet mainitsivat kuitenkin, että he olivat etsineet potentiaalisia maahanmuuttajaosaajia yliopistojen rekrytointitietopankkien kautta. Kaksi yritystä oli rekrytoinut tarkoituksella juuri tietyn maalaisen maahanmuuttajan. Näiden yritysten esimiehet painottivat sitä, että yrityksen strategialla oli suuri vaikutus maahanmuuttajien rekrytointiin ja rekrytoinnin perusteisiin. Maahanmuuttajan nähtiin tarjoavan yritykselle paremmat mahdollisuudet kansainvälistyä haluttuun maahan.

”Toi kielitaito on yks. Sitte niin, toinen syy on se että, me ollaan yritys joka hakee kansainvälistymistä ja joka myös pyrkii palveluyrityksenä tulevaisuudessa etabloitumaan muihin maihin ja me nähdään nää myöskin yhtenä potentiaalisena mahdollisuutena et he muuttavat firmaa kasvattamaan kotimaahansa. Sit kolmas syy on se et esimerkiks meil on ollu työntekijää X-maasta alusta asti, ja kun, kun tää ensimmäinen meillä ollu lähti ni mä palkkasin heti uuden työntekijän X-maasta. Firman virallinen kieli on englantia, ja mä oon halunnu sen kans et se pysyy niin, että tää suomen kieli on tässä teknologiasektorilla aika hyödytön ja sen takia haluan myöski opettaa meidän suomalaisii käyttään englantia, eikä turhaan puhumaan suomee, niin tekemään suomenkielisiä dokumentteja. Meil on EU-projekteja ja niissä tietenki sitte täst kansainvälisestä henkilöstöstä on paljo hyötyä.”

- Esimies XF

Kansainvälisten yritysten esimiehet kokivat, että maahanmuuttajan palkkaamisesta oli selvää hyötyä. Muutamat mainitsivat, että asiakasprojektissa oli tarvittu nimenomaan asiantuntijaa tietystä kulttuurista ja siksi yritys oli lähtenyt tietoisesti rekrytoimaan maahanmuuttajaa tästä kulttuurista. Ulkomaalaisen palkkaamiseen liittyy kuitenkin joitakin riskejä.

”Jos sä otat y-maalaisen henkilön ja sä lähdet tavoittelemaan Y-maan markkinoita ja sit sä et onnistukaan siinä, ni sul on haasteita käyttää tätä henkilöä suhteessa suomalaiseen.”

- Esimies XF

Rekrytoinnin yhteydessä kielitaito nousi suureksi tekijäksi. Kynnys maahanmuuttajan palkkaamiseen on matala, mikäli yrityksen virallinen kieli on englanti. Tutkituista yrityksistä ainakin kolmen yrityksen virallinen kieli oli englanti. Esimiehet (n=5) uskoivat, että heidän alallaan pärjää nykyään pelkällä englannilla. Kolme esimiestä totesi, että ulkomaalaisten työnhakijoiden englanninkielen taso ei aina ole kovin hyvää. Eräs heistä tarkensi, että englantia voidaan puhua monella aksentilla. Esimerkiksi suomalaisten on vaikea ymmärtää esim. intialaisen puhetta. Eräs esimies toivoi, että maahanmuuttajille voitaisiin järjestää englanninkielen ääntämiskoulutusta. Kielitaito on välttämätön työn tekemisessä. Ellei työnhakija osaa suomea eikä englantia, työllistyminen on vaikeaa.

”Me ollaan kyllä kaikki totuttu, tottuneita kommunikoimaan englanniks ja toimimaan ulkomailla, monikansallisissa firmoissa, englannin kielellä työkseen että sen takii, se ei oo missään nimes probleema toi kielipuoli. Että me oltas valmiita jos meidän asiakkaat olis myös valmiita.”

- Esimies XB

Rekrytointikanaviksi yritykset ilmoittivat ilmoitukset yliopistolla ja työpaikkailmoitukset internetissä. Näiden lisäksi esimiehen henkilökohtainen sosiaalinen verkostokin tuli mainituksi kahdessa haastattelussa. Maahanmuuttajille tarjotut työsuhteet olivat samanlaisia kuin muillakin yritysten työntekijöillä, ensin koeaika tai määräaikainen työsuhde, joka sitten myöhemmin oli muutettu toistaiseksi voimassaolevaksi.

5.2 Esimiesten monikulttuuriset vuorovaikutustaidot

Esimiehen kommunikointirooli korostuu maahanmuuttajan heikon suomenkielitaidon vuoksi. Työntekijältä on varmistettava, että hän on ymmärtänyt annetun työtehtävän. Yleensä esimiehillä oli kiireitä, joten viestien ymmärtämisen varmistaminen saattaa kaikessa kiireessä joskus jäädä väliin.

”Mä oon käyny esimerkiksi kehityskeskustelun englanniksi ja sit joitain, sit tärkeempii juttui, saattaa joskus, jos jotain käydään suomeks, niin varmistaa sit englanniksi, ett on ymmärretty myös...., mun täytyy sanoo, että mulla ei oo ollu aikaa ja viitsimistä kaikkia ruveta kääntämään.”

- Esimies XE

Kielitaitoa ei vaadita pelkästään työntekijöiltä. Muutamat haastateltavat esimiehet kokivat, että myös heidän oli osattava ilmaista itseään englanniksi. Monikulttuurisen työyhteisön kulttuurisista eroista johtuen myös kuuntelemisen taito nousi esimiehen yhdeksi tärkeäksi kommunikointitaidoksi. Useimmat esimiehet kokivat myös tärkeänä viestittää alaisilleen heti, että muilta kollegoilta voi myös tarvittaessa pyytää apua. Monikulttuuriset työyhteisöt vaativat esimiehiltä tietoa toisista kulttuureista, esimerkiksi suomalaisille tyypillinen oma-aloitteisuus ja itsenäinen työote ei ole itsestään selvää kaikissa kulttuureissa. Joissain kulttuureissa esimiehiltä odotetaan enemmän ohjausta työssä.

Muutama esimies oli huomannut, että heidän alaisillaan oli vaikeuksia kertoa ongelmistaan esimiehelleen. Esimiehet pitivät tätä kulttuuriin liittyvänä tapana, jossa työntekijän tulee näyttää esimielelle pärjäävänsä. Esimiehellä ei ole aina tähän toimivaa ratkaisua.

”Mä luulisin,... on siin jotain kulttuurieroja, mut en mä koe niit millään tavoin ongelmallisiks, et se on ehkä enemmän silleen näkemystyyppistä tässä, ett toisaalta en mä tiedä, jos ois jotain ongelmia, niin ei niitä luultavasti mulle kerrottais, ett varsinki esimiehelle halutaan näyttää parhaat puolet...”

- Esimies XD

5.3 Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen

Monikulttuurisen erilaisuuden ymmärtämistä pidettiin tärkeänä osana esimiehen johtamistaitoa. Kulttuuri oli muutaman esimiehen mukaan liian vaikea asia koulutettavaksi. Esimiehelle riittää, jos hän tiedostaa, että on olemassa kulttuurien erilaisuutta, joka ilmenee monikulttuurisessa ympäristössä. Kulttuurien erilaisuuden tiedostamiseksi ehdotettiin kurssimuotoista koulutusta tai epämuodollisia yhteistoimintapäiviä. Kuitenkin esimiehen normaalilla ihmissuhdetaidolla uskottiin pärjäävän jo pitkälle.

Suurin osaa haastatelluista esimiehistä tiedosti jo rekrytointivaiheessa ulkomaalaisten alaistensa sopeutumisvaikeudet Suomen oloihin. Kaikilla esimiehillä oli kuitenkin jonkin verran kokemusta kansainvälisestä työyhteisöstä ja siksi he osasivat mielestään lähestyä työntekijäänsä tämän näkökulmasta. Keskeisinä ongelmina nähtiin kieliongelmissa johtuvat kommunikointivaikeudet, kulttuurien erilaisuudesta johtuvat väärinkäsitykset, eri kulttuurien aikakäsitykset ja työntekijöiden palkkaamisesta johtuvat järjestelyt kuten työlupien säännölliset uusimiset. Haastatellut esimiehet eivät kuitenkaan pidä näitä haasteita maahanmuuttajan palkkaamisen esteenä.

Kansainvälistyminen näkyy myös siinä, että yritys rekrytoi aktiivisesti maahanmuuttajatyöntekijöitä ja pitää maahanmuuttajan kulttuurista taustaa ja äidinkieltä osana yrityksen ydinosaamista.

”... Ja must yks mikä siin on olennaista niin, löytään kaikille heti alusta sellasen alueen, missä voi pätee, ett voi olla firman paras. Ja se et jos sä otat, jos sul on z-lainen, joka ei tullessaan taloon tunne teknologiaa mitä me konsultoidaan, mutta hän voi heti alussa ruveta toimimaan tulkkina ja järjestämään ulkomaille delegaatioita ja oppii siinä matkalla, ni silloin hänellä tärkeä on rooli. Hänellä on, se luo hänelle siinä yhteisössä sen arvovallan, miltä pohjalta hän sitten laajentaa sitä.”

- Esimies XF

Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttäminen oli vielä monille uusi asia. Eräs esimies toivoi esimiesten kouluttamista ja ohjeistamista maahanmuuttajan perehdyttämisessä.

Sama esimies nosti esille, että monikulttuurisuus ei ole pelkästään esimiehen tehtävä vaan myös työyhteisön tehtävä. Monessa yrityksessä panostetaan työyhteisön yleiseen viihtyvyyteen. Eräessä yrityksessä oli järjestetty basaaripäiviä, jolloin maahanmuuttajatyöntekijät toivat ruokaa kaikille maistiaisiksi. Liikuntavuoroja ja yhteisiä virkistystoimintojakin oli järjestetty parissa yrityksessä. Eräs esimies mainitsi, että hänen yrityksensä tarjoaa mahdollisuuden yhteiseen lounaaseen kaikille työntekijöille.

”Meil istutaan yhdessä tilassa, tähdätään siihen et ihmiset käy lounaalla kimpassa. Me maksetaan toi lounaslippu alakerrassa olevaan ruokalaan, jos haluaa käydä muualla syömässä niin silloin se on sit tietenki oma valinta. Mut mieluiten halutaan ryhmäyttää ihmisiä, etitään vaihtelevia projekteja, projekteissa vaihtuu tiimit ja ihmiset niissä tutustuu toisiinsa.”

- Esimies XF

Esimiehet olivat sitä mieltä, että työyhteisössä ei esiintynyt syrjintää tai muuta rassistista toimintaa. Eräs esimiehistä totesi, että työyhteisön ”ihmiset ovat niin koulutettuja ja fiksuja”, ettei syrjintää siksi tapahdu. Pari esimiestä oli kuitenkin huomannut, että suomalaiset voivat tahtomattaan syrjiä maahanmuuttajia, koska keskustelut käydään suomeksi. Siksi jotkut rohkaisivat alaisiaan käyttämään englantia tai viestittivät ulkomaalaiselle työntekijälleen, että suomalaiset kollegat puhuvat englantia ja heidän puoleensa voi kääntyä tarvittaessa. Sen lisäksi oli tärkeää, että esimies osoitti olevansa aidosti kiinnostunut työntekijänsä hyvinvoinnista ja tämän asioista. Eräs esimies oli lähtenyt työporukan kanssa tutustumaan maahanmuuttajan kotimaahan; toisessa tapauksessa esimies oli lähtemässä työntekijän kotimaahan ja kysyi työntekijältä, tarvitsiko tämä jotain, mitä hän pystyy tuomaan. Kaikki haastateltavat esimiehet kokivat, että he pystyivät vaikuttamaan työyhteisön asioihin omalla asenteellaan, sosiaalisilla taidoillaan ja kiinnostuksellaan toista kulttuuria kohtaan.

”Mun mielestä varmaan se ihmisten rohkaiseminen siihen monikulttuuriseen kanssakäymiseen, ett se on varmaan ehdoton ykkönen. Ja tietenkin tarjota sitä tukea.”

- Esimies XD

6 MAAHANMUUTTAJIEN KOKEMUKSIA SUOMALAISESTA TYÖYHTEISÖSTÄ

Haastatellut maahanmuuttajatyöntekijät olivat asuneet Suomessa vähintään viisi vuotta. Useimmilla oli työkokemusta Suomessa myös ennen nykyistä työsuhdettaan. Kaikilla työntekijöillä oli nykyisessä työpaikassaan toistaiseksi voimassa oleva työsopimus. Neljällä työntekijällä oli suomalainen korkeakoulututkinto (ammattikorkeakoulu tai ylempitutkinto), kolmella oli korkeakoulututkinto suoritettu muualla Euroopassa. Heidän suomenkielen taitonsa vaihteli heikosta sujuvaan. Kolme työntekijää pystyi työskentelemään suomenkielellä, muut työskentelivät pääosin englanniksi ja kommunikoivat auttavasti suomenkielellä. Kaikki pystyvät kuitenkin käyttämään suomea vähintäänkin arkielämässään.

Kuusi seitsemästä maahanmuuttajasta ilmoitti, että he olivat päässeet työelämään sosiaalisen verkostonsa kautta: tuttu oli suositellut nykyistä työpaikkaa tai opettaja oli esitellyt tai kaveri oli rekrytoinut suoraan työhön. Vain yksi työntekijä oli hakenut nykyistä työpaikkaansa avoimen haun kautta. Jotkut työntekijöistä olivat lähteneet kehittämään osaamistaan kotimaansa ulkopuolelle, jotkut taas tulleet Suomeen puolisonsa takia. Seitsemästä haastateltavista viidellä oli perhe Suomessa ja heistä neljällä oli suomalainen puoliso.

6.1 Työpaikan saanti ja perehdytys

Seitsemästä työntekijästä kolmen rekrytointiin oli vaikuttanut heidän kulttuurinen taustansa. He olivat kaikki aasialaisia. Palkkaavilla yrityksillä oli käynnissä asiakasprojekti, johon oli vaadittu kyseisen maahanmuuttajan kulttuurituntemusta ja kielitaitoa. Maahanmuuttaja oli aloittanut määräaikaisella sopimuksella tai projektikohtaisella sopimuksella, jonka päätyttyä sopimusta oli jatkettu toistaiseksi voimassa olevana. Huolimatta siitä, että jotkut olivat päässeet työhön sosiaalisen verkostonsa kautta tai kulttuurisen taustansa vuoksi, sekä esimiehet että työntekijät näkivät, että työntekijän luonne, kyvyt ja substanssiosaaminen merkitsevät eniten työssä pysymisessä. Suhteet ja kulttuuri auttavat saamaan työpaikan, mutteivät pitämään sitä.

”You know, if you don’t have work experience, they’re not really interested. I got my first job through people I knew and, I got a call one day that firstly they said, well, we have this task, it’s about two weeks, you know. And those two weeks stretched to, like, two years. Once I was there, there was always something more, something more to do, and then, my role got bigger, and I got involved in larger projects... So, social networks are very helpful, but you’ve got to have some skills, otherwise it doesn’t count for anything. But if you’ve got the skills, it’s then a very important factor.

- Työntekijä YD

Kommunikointihaasteiden lisäksi noin puolet haastateltavista koki, että saatu perehdytys oli ollut vähäinen tai puutteellinen. Varsinkin perehdytys työhön puuttui usein kokonaan.

”...Mutta silti omalta kannalta kuinka sanotaan, että minusta tulisi tehokkaampi tai parempi työntekijä, minusta tuntuu, että kyllä [perehdytystä] tarvittaisiin vähän enemmän.... Tarvittaisiin enemmän ohjausta, opastusta, perehtymistä. Ja sitten jos vaikka joskus kysyy, niin tuntuu siltä, että vähän häiritseen. Mut en tiä, mut toisaalta mä luulen, ett minä olen asiantuntijana eli kyl mä pärjään, kun asiantuntijan tarkoitus on olla asiantuntija.”

- Työntekijä YC

6.2 Tutustuminen suomalaisiin

Kaikki haastatellut ilmaisivat sopeutuneensa Suomeen. Osa puhui sujuvaa suomea, he olivat tottuneet suomalaiseen ruokakulttuuriin ja rakentaneet vuosien varrella laajan sosiaalisen verkoston. Kuitenkin puolet haastatelluista kertoi syövänsä yksin työpaikallaan. Yksi ei ollut tottunut suomalaiseen ruokaan, toinen oli vegetaristi ja söi omia eväitään, kolmas taas ei tuntenut ketään työpaikallaan ja joissain työpaikoilla ei ollut yhteisiä kahvitaukoja tai ruoka-aikaa. Yksi haastatelluista toimi paljon asiakkaiden kanssa ja siitä syystä oli vähemmän tekemisissä oman yrityksen työkavereiden kanssa.

Haastatellut kokivat, että suomalaisessa työyhteisössä oli vahva baarikulttuuri työpäivän jälkeen, sillä baari-iltoja työkavereiden kesken järjestettiin paljon. Suhtautuminen alkoholiin vaihtelee eri kulttuureissa. Kaikki maahanmuuttajat eivät juo alkoholia lainkaan, eivätkä siksi osallistuneet juomatapahtumiin. Etenkään naiset eivät näistä illoista innostuneet.

Suomalaisia pidettiin yleisesti ystävällisinä, mutta heihin tutustuminen koettiin vaikeaksi. Usean haastatellun mielestä suomalaiset ovat luonteeltaan viileitä tai passiivisia solmimaan uusia tuttavuuksia. Suomalaisia pidettiin vähäpuheisina ja monet ulkomaalaiset olivat osittain tottuneet siihen.

”Finnish, I mean, most of the Finnish people are not good at communication. But later on, you work with them a long time, you find they are really fine somehow, and you speak about some jobs. But maybe, this is hard in the first time....But this still depends on the person’s characteristics.”

- Työntekijä YG

Kolme haastateltua oli solminut ystävyysuhteita työkavereidensa kanssa. He olivat pitäneet yhteyttä senkin jälkeen kun jompikumpi oli lähtenyt työpaikalta. Sitä vastoin muut kertoivat, etteivät ole aktiivisesti suomalaisten työkavereidensa kanssa varsinkaan työajan ulkopuolella. Heidän haastatteluistaan nousi joitakin esimerkkejä ja tilanteita kulttuurisista konflikteista työyhteisössä. Nämä kielteiset tilanteet eivät kuitenkaan kohdistuneet suoraan heihin henkilöinä vaan enneminkin kyseessä oli suomalaisten kollegojen yleiset ennakkoluulot tai stereotypiat ulkomaalaisia kohtaan.

6.3 Kieli- ja vuorovaikutustaidon merkitys

Työkokemuksen rinnalla kielitaidon merkitys tuli esiin myös monessa haastattelussa. Onnekkaina itseään pitivät teknisillä aloilla työskentelevät, sillä he voivat tehdä työnsä joko englannin tai nykyisellä suomenkielen taidollaan. He tunsivat kuitenkin muita, jotka ovat opiskelleet Suomessa, mutta eivät ole työllistyneet heikon suomenkielen taidon takia.

”For the IT, for the people who are studying or have experience in IT, it’s kind of easy to get a job, comparing to other fields, like business or marketing. Those people need to speak Finnish at least fluently.”

- Työntekijä YE

Kielitaidon kehittämisellä on etunsa ja joskus haittansakin.

”... mä ymmärrän aika hyvin suomea, mut silti, ymmärtäminen vaatii keskittymistä. Jossain vaiheessa mä väsyn. Mä en enää jaksa kuunnella, ja sit mä tavallaan jään kommunikoinnista pois.”

- Työntekijä YA

”... if I talk English to them and they answer you in Finnish all the time... even if they can speak English. At least after few beers in pikkujoulu they can [laughter]. ... Maybe it is even advantage for being foreigner you can pretend to not understand certain things if there is communication in Finnish. You can pretend to be stupid. That is one of my strategies when I want to avoid some troubles [laugh].”

- Työntekijä YH

Useat ihmettelivät englannin kielen vähäistä käyttöä suomalaisessa työyhteisössä. Suomalaisessa työyhteisössä käytetään mieluummin suomea ja monille suomalaisille oli epämielekästä vaihtaa keskustelunsa englanniksi, kun ulkomaalainen kollega ilmestyy samaan kahvipöytään. Kokemukset tästäkin vaihtelivat, riippuen ulkomaalaisen työntekijän ja hänen suomalaisten kollegoidensa suhteesta. Haastatellut eivät kuitenkaan kokeneet asennetta englannin kielen käyttöön häiritseväksi vaan pohtivat syitä tähän tai hyväksyivät tilanteen.

Haastatellut kokivat, että suomalaisella työpaikalla vallitsee tasa-arvo esimiesten ja alaisten välillä, mikä edistää työpaikan kommunikointia ja avointa ilmapiiriä. Avoin kritiikki koettiin myönteiseksi ja sitä arvostettiin, että työasioista ja ongelmista voidaan puhua suoraan. Suomalainen suorasukaisuus helpottaa monien mielestä

elämää. Haastatellut työntekijät olivat jo tottuneet suomalaisten viestintätapoihin asuttuaan täällä useamman vuoden.

”The people are, very kind, very nice. There is no difference between the higher position people and the lower, like, manager and member of the teams. We can communicate very straightforward and very open minded... And so, people can work very relaxing, not stressful.”

- Työntekijä YE

6.4 Työuralla eteneminen

Haastateltavat työntekijät olivat nuoria ja keski-ikäisiä. Nuoria työntekijöitä yhdisti se, että he olivat tehneet myös muita kuin alansa töitä Suomessa ennen nykyistä työpaikkaansa. Eräs työntekijä mainitsi oman aktiivisuutensa auttaneen häntä saamaan töitä. Hän seurasi jatkuvasti työpaikkailmoituksia internetissä, myös silloin kun hän oli jo töissä. Sama työntekijä kertoi työkokemuksensa karttuvan ja samalla sosiaalisen verkostonsa laajenevan. Hyvät suhteet työkavereihin ja esimiehiin vaikuttavat siihen, että työntekijällä on aina mahdollisuus palata edelliseen työpaikkaansa.

Kolme työntekijää oli sitä mieltä, että heidän urakehityksensä ei etene tai tule etenemään kuten he toivoisivat huolimatta kielitaidostaan, saamastaan hyvästä palautteesta niin asiakkailta kuin esimiehiltäkin. Syynä he pitivät kulttuurista taustaansa. He kokivat, että mikäli heidän kielitaitonsa olisi parempi, se avaisi heille paremmat mahdollisuudet toimia asiakasrajapinnassa ja osallistua myös niihin projekteihin, joissa vaaditaan suomea. Muutaman työntekijän mielestä uralla etenemistä heikentää sosiaalisten suhteiden vähyys. Maahanmuuttajatyöntekijät, jotka tähtäsivät johtoasemiin, kokivat, että heillä tulee olemaan vaikeuksia saavuttaa tavoitteensa.

”...I believe so, no matter if they are small or medium, or even large companies, as a foreigner, it’s hard to get into these very high positions in management.”

- Työntekijä YG

Yleneminen nähtiin tapahtuvan työssä oppimisen ja kehittymisen kautta. Monet haastatelluista arvostivat Suomessa olevia koulutusmahdollisuuksia ja työnantajan kannustusta ja joustavuutta, jotta työntekijä voi kehittää itseään. Siitä huolimatta koettiin, että maahanmuuttajatyöntekijät ovat heikommassa asemassa suomalaisiin kollegoihinsa verrattuna.

”Ni se on sellanen ongelma, että mun pitää tuntee paljon ihmisiä jos haluan saada projekteja heiltä. Mut ku mä en oo kasvanu täällä. Ja yliopistoaikana olis pitäny olla se aika, jolloin mä rakennan oman verkoston. Ja sitte vaikka ne, joihin mä tutustuin, ne on vielä täällä junioritasolla. Ei ne pysty päättää mitään.”

- Työntekijä YA

Senioritason maahanmuuttajatyöntekijät eivät enää koe ongelmia urakehityksessään. Heille tärkeintä oli mielekäs työ ja työn ja perhe-elämän tasapaino.

”In this line of work, sometimes you are, you end up having to work some longer days, and sometimes not. But then, on the other hand, it’s seldom that you get disturbed in your private time. So, work seems to stay at work. I think I have some valuable skills. And I know companies look for that first, it’s the what can you do?”

- Työntekijä YD

”Well, so in the environment, it is easier to raise kids here. In my home country still that way that basically fears kids... and the woman stays at home and the man go to work. And here it is quite far more equals. The guys also have time to spend with the kids. I have a friend who stays at home half a year to raise kid, which is incredible! That is something worth of million Euros I would say, so that is very good and to coordinate family with work here.”

- Työntekijä YH

Suomen heikkoudeksi nähtiin huonompi palkkataso verrattuna muihin länsimaihin ja korkeampi verotus. Kuitenkin monien mielestä Suomessa työajan jälkeen jää enemmän vapaa-aikaa itsensä toteuttamiseen tai perheelle. Monelle tämä oli

arvokasta. Arvokkaana pidettiin myös sitä, että ihmisille annetaan mahdollisuuksia kehittää itseään ja edetä siten kautta urallaan.

“Se on se työelämän ja oman elämän tasapaino. Kotimaassani työaika on pidempi. Tai sit se työ kytkeytyy elämään tiiviimmin ku täällä Suomessa. Suomessa sä voit, kun työpäivä loppuu, sä voit mennä kotii. Unohtaa kaikki työhön liittyvät asiat. Tääl on niin paljon hyviä koulutusmahdollisuuksia, työn ohella säkin voit kehittää itseäsi ja oppia ihan vapaasti. Työpaikka on hyvin joustava ja kannustaa personal development. Ja se on mielestäni hyvin tärkeää minulle. Ett mä, tällä hetkellä mä teen töitä, ja sitten vapaa-aikana mä opiskelen lisää suomea. Luen Suomen kirjallisuutta ja, työpaikka antaa vihreen valon, et opiskele vaan, ett se on vaan hyvää. Ett jos olis, sanotaan jos olis minun kotimaassani, ei ne välttämättä tue tätä.”

- Työntekijä YA

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän selvityksen päähavainto on, että ulkomaalaisia rekrytoidaan pk-yrityksiin ikään kuin he olisivat suomalaisia. Paljolti luotetaan siihen, että ihmisethän ovat älykkäitä, joten erityistoimenpiteitä yrityksissä ei tarvita asiantuntijatehtäviin rekrytoitavien osalta. Kuitenkin pienissä yrityksissä yhden ulkomaalaisen rekrytointi saattaa yrityksen kannalta olla strategisesti merkittävä panostus kansainvälistymiseen ja uuden liiketoiminnan synnyttämiseen. Samalla helposti unohdetaan, että toteutuakseen strategia vaatii koko yrityksen, niin johdon kuin koko henkilöstön tuen.

7.1 Monikulttuuristen yhteistyötaitojen perusedellytykset pk-yrityksissä

Vuorovaikutustaidot

Monikulttuuriset yhteistyötaidot edellyttävät toimivaa vuorovaikutusta. Toimiva vuorovaikutussuhde ei voi syntyä ilman molempien osapuolien halua ja kykyä viestintään, kohtaavien kulttuurien erilaisuuden tiedostamista ja aitoa pyrkimystä itselle vieraan kulttuurin ymmärtämiseen.

Vuorovaikutuksen itsestään selvä edistäjä on kielitaito. Kielitaidon merkitys korostuikin tässä selvityksessä monin tavoin. Rekrytointivaiheessa rekrytoitavan kielitaito on merkitsevä tekijä, sillä ellei työnhakija osaa suomea tai englantia, tällä on vaikea työllistyä. Toisaalta työnantaja saattaa etsiä juuri tiettyä kielitaitoa yrityksen uusien liiketoimintasuunnitelmien vuoksi. Haastatelluilla maahanmuuttajilla motivaatio suomenkielen opetteluun oli korkeimmillaan juuri Suomeen saapumisen alkuvuosina tai opiskelun aikana. Kun työpaikkaa etsitään tai se on jo löytynyt, koetaan, että työkokemus merkitsee enemmän kuin suomenkielitaito. Työntekijä on motivoitunut opiskelemaan suomea, jos hän kokee, että kielitaito edistää hänen uralla kehittymistä.

Haastatellut maahanmuuttajat arvostivat suomalaisten viestintätapaa: kruusailemattomuutta, suorasukaisuutta ja sinuttelua niin johtajien kuin kollegoidenkin kesken ei koettu vaikeaksi. Haastateltavat työntekijät olivat asuneet

Suomessa yli viisi vuotta ja oppineet sen aikana sopeutumaan suomalaiseen yhteiskuntaan. Kaikki haastateltavat puhuivat vähintään autettavasti suomea arkielämässään, useimmilla on suomalainen puoliso.

Käytännössä viestintää työpaikoilla ei koettu ongelmattomaksi. Asiantuntijan työssä korostuu itsenäinen työote, jolloin neuvon kysyminen toiselta kollegalta tai esimieheltä saattaa maahanmuuttajasta tuntua epäsopivalta. Vaikka esimiehet korostaisivatkin perehdytysvaiheessa, että suomalaiset kollegat puhuvat englantia ja heiltä voi pyytää neuvoa tarvittaessa, voi maahanmuuttajalta puuttua tarvittavaa rohkeutta tai kommunikointihalua muiden työntekijöiden kanssa. Asiantuntijatiimityöskentelyyn saattaa usein liittyä pelko sanoa ”en osaa tai en tiedä”.

Ihmissuhdetaidot

Monikulttuurisessa yhteistyössä keskeiset ihmissuhdetaidot ovat joustavuus kanssakäymisessä, toisten huomioon ottaminen, erilaisuuden hyväksyminen sekä itsensä likoon laittaminen, osallistuminen.

Maahanmuuttajat kokivat vaikeuksia luoda suhteita suomalaisiin kollegoihinsa kielitaidon liittyvän kommunikointiongelman ja kulttuurin erilaisuuden vuoksi. Sauna- tai grilli-iltoja ei välttämättä koettu itselle soveltuvaksi tavaksi tutustua suomalaisiin. Päivittäisessä kommunikoinnissa suomenkielen osaamisella on suuri vaikutus maahanmuuttajan integroitumisessa suomalaiseen työyhteisöön. Kanssakäymisen joustavuus ja toisten huomioon ottaminen edellyttää meiltä suomalaisilta herkkyyttä tunnistaa tilanteita, joissa meille vieraan kulttuurin edustaja joutuu liian epämukavaan tilanteeseen.

Osaamisen arvostaminen on usein lähtökohtana työntekijää kunnioittavaan työsuhteeseen. Kuitenkin ulkomailla suoritetun tutkinnon ja hankitun työkokemuksen markkina-arvo jää Suomessa usein vähäiseksi. Muualla saatu koulutus saattaa perustua meille tuntemattomiin opetusmenetelmiin ja –sisältöihin ja työrutiinit ovat maahanmuuttajalla usein erilaisia. Tässä selvityksessä saatiin kuitenkin viitteitä siitä, että tieto- ja viestintätekniikka-alalla Länsi-Euroopassa hankittua tietoa ja taitoja

arvostetaan. Sen sijaan Aasiasta hankittua tiedolla ja taidolla näyttää olevan tämän selvityksen mukaan verraten vähäinen markkina-arvo Suomessa.

Osallistuminen, itsensä likoon laittaminen tarkoittaa paneutumista ja ajan käyttöä vieraaseen kulttuuriin tutustumiseen sekä ymmärtämiseen. Perehdytyksessä on ollut monen haastatellun työntekijän kohdalla puutteita. Tulokset antavat ymmärtää, ettei perehdyttäjiä ole ohjeistettu erikseen, miten ulkomaalaisia työntekijöitä tulisi perehdyttää. Vaikka esimiehet ilmaisivat tarvitsevansa lisää tietoa ulkomaalaisen työntekijän perehdyttämisestä ja kirjallisuuttakin löytyy, niin kysyntä ja tarjonta eivät tässä näytä kohtaavan toisiaan. Monessa työpaikassa perehdytys on ollut vain pikainen opastus itse työhön, jolloin perehdytettävän omatoimisuus ja kommunikointihalua kollegoidensa kanssa korostuu. Toisin sanoen, maahanmuuttajan tarpeita ei oteta huomioon, eikä työpaikallakaan osata tai jakseta nähdä vaivaa muuttaa perehdyttämistapaa verrattuna suomalaisen työntekijän perehdyttämiseen.

Haastatellut esimiesten totesivat, että monikulttuurinen koulutus on liian vaikea asia koulutettavaksi, eivätkä he usko pelkällä koulutuksella saavuttavan mitään isoja, pysyviä muutoksia työyhteisöissä. Tämä tukeekin näkemystä siitä, että yksinomaan tieto ei riitä muutoksen aikaansaamiseen. Tarvitaan halu ja motivaatio oman toiminnan arviointiin ja kehittämiseen uusien asioiden oppimisen myötä. Tämä edellyttää oman mukavuusalueen ulkopuolelle astumista ja uteliaisuutta sekä kriittisyyttä omaa toimintaansa. Tämä on yhteinen vaatimus niin maahanmuuttajalle kuin kaikille suomalaisen työyhteisön jäsenille.

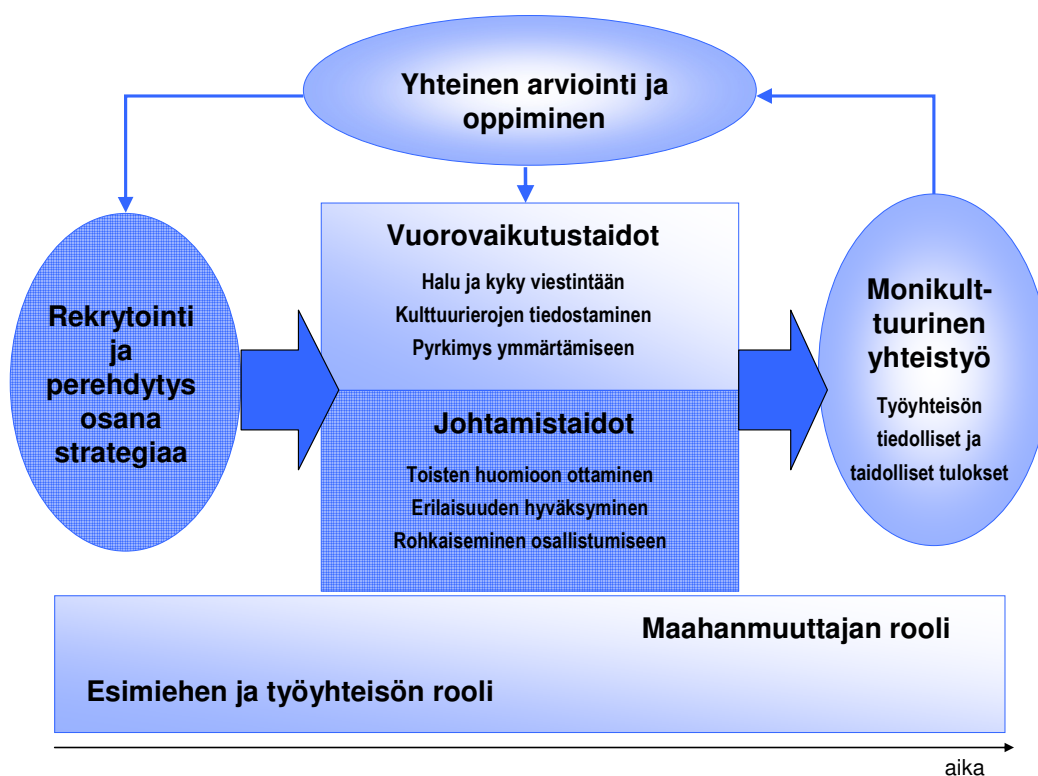
7.2 Selvityksen rajoitukset

Tämän selvityksen johtopäätöksiä ja suosituksia lukiessa on syytä muistaa, että tarkastelukulmana on ollut monikulttuurisuuden ilmeneminen pääkaupunkiseudun korkean teknologia pk-yrityksissä niin esimiesten kuin maahanmuuttajatyöntekijöiden kertomana. Haastatteluaineiston tueksi on koottu tuloksia aiemmista selvityksistä ja tutkimuksista maahanmuuttajien työllistymisestä ja integroitumisesta suomalaiseen työyhteisöön. Haastatteluaineistomme on määrällisesti pieni, mutta tuo paljastavasti esiin selkeitä kehittämiskohteita monikulttuuristen yhteistyötaitojen kehittämiseksi työyhteisöissämme. Niitä käsittelemmekin seuraavassa luvussa.

8 SUOSITUKSET

Monikulttuuristen yhteistyötaitojen kehittäminen on kokonaisvaltainen ja jatkuva prosessi, joka edellyttää onnistuakseen koko työyhteisön osallistumisen ja tuen. Tämä on sitä ilmeisempää mitä pienemmästä työyhteisöstä on kyse. Suositukseksi esitämme, että tehdessään strategisia rekrytointipäätöksiä ulkomaalaisten työntekijöiden suhteen pk-yritykset myös hyödyntäisivät täysimääräisesti henkilöstöinvestointiaan panostamalla tietoisesti myös monikulttuuristen yhteistyötaitojen kehittämiseen.

Yhteistyötaitojen kehittäminen merkitsee samanaikaista vuorovaikutustaitojen ja johtamistaitojen kehittämistä. Yhteistyötaidot koskevat koko henkilöstöä, sitä painokkaammin mitä pienemmästä yrityksestä on kyse. Oheinen malli (kuva 3) havainnollistaa monikulttuuristen yhteistyötaitojen kehittämisprosessia yrityksessä.



Kuva 3. IMC-hankkeen monikulttuuristen yhteistyötaitojen kehittämisen malli

Rekrytointi ja perehdytys

Pieneen yritykseen tai työyhteisöön ulkomaalaisen rekrytointi on koko työyhteisön yhteinen asia. Lähtöoletuksina tulisi olla, että 1) uuteen tilanteeseen ei sopeudu ainoastaan uusi työntekijä vaan myös hänen lähityöyhteisönsä ja 2) perehdytys on tehtävä kulttuurisensitiivisesti, ei siis samoin kuten suomalaiselle työntekijälle. Koko työyhteisölle huomioon otettavia kulttuurisia ulottuvuuksia ovat tulijan oletettu käsitys soveliaasta esimies-alaisuudesta, käsitys yksilöllisyyden tai yhteisöllisyyden merkityksestä, sukupuolten välisestä tasa-arvosta sekä yksiselitteisten toimintasääntöjen tarpeesta verrattuna epävarmuuden sietoon ja omaan riskinottoon itse määriteltävissä olevista toimintatavoista johtuen.

Työpaikkaan perehdytys sisältää työnopastuksen lisäksi uuden työntekijän tutustuttamisen ja osallistamisen työpaikan arjen käytäntöihin lounas- ja kahvitaukoineen ja mahdollisine harrastustoimintoineen. Perehdytyksessä aktiivisin rooli tulee olla esimiehellä ja työyhteisöllä, ei uudella työntekijällä itsellään. Jos yritykseen on jo aiemmin palkattu ulkomaalaisia, voisi perehdytyksen tehdä joku heistä. Toinen ulkomaalainen pystynee samaistumaan uuden tulijan tilanteeseen helpommin kuin suomalainen kollega.

Vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutustaitojen kehittäminen on koko työyhteisön yhteinen asia. Vuorovaikutustaitoihin kuuluu niin tiedollisia, asenteellisia kuin toiminnallisia elementtejä. Halumme viestiä on kytköksissä siihen, kuinka merkitykselliseksi itse koemme kommunikoinnin muiden kanssa. On hyvä ymmärtää, että toisten ihmisten tarpeet tässä suhteessa eivät ole välttämättä samanlaiset kuin omat tarpeemme. Kyky viestiä riippuu luonnollisesti kielitaidostamme ja tätä on mahdollista kehittää paitsi lisäkoulutuksen avulla, mutta ennen kaikkea käyttämällä rohkeasti sitä kielitaitoa, mikä meillä jo on. Kulttuurierojen tiedostaminen on lähtökohtana monikulttuurisessa vuorovaikutuksessa. Myös tätä voidaan yrityksissä tiedollisesti kehittää järjestämällä koulutusta kohdekulttuurista, mutta ennen kaikkea luomalla tilaisuuksia, jossa maahanmuuttaja voi itse kertoa työyhteisölleen omasta kulttuuristaan. Pyrkimys aitoon ymmärtämiseen on mahdollista osoittaa ainoastaan toiminnan kautta, joka usein merkitsee omista tutuista toimintatavoista tinkimistä ja rohkeutta itselle uuteen heittäytymisessä.

Johtamistaidot

Henkilökohtaisten johtamistaitojen kehittäminen on mahdollista, jos yksilö on aidosti kiinnostunut ja utelias omaa toimintaansa kohtaan ja kykenee analysoimaan oman toimintansa syitä ja seurauksia työyhteisössään. Esimiehen rooliin kuuluu toimintaedellytysten turvaaminen, oman työyhteisön palveleminen. Johtaminen on usein myös jaettava, ei ainoastaan yhden henkilön varassa olevaa toimintaa. Esimiehellä on kuitenkin vahvin moraalinen velvollisuus viestittää työyhteisölle toisten huomioon ottamisen, erilaisuuden hyväksymisen sekä osallistumisen merkitystä.

Monikulttuurinen yhteistyö

Monikulttuuriset yhteistyötaidot tiedollisine ja taidollisine tuloksineen kehittyvät ja uudistuvat jatkuvana prosessina, mutta ainoastaan jos tietyt perusedellytykset täyttyvät. Monikulttuurisille yhteistyötaidoille on asetettava yrityskohtaiset tavoitteet ja näiden tavoitteiden saavuttamista on seurattava. Ensimmäisenä askeleena on toteuttaa perehdyttäminen koko työyhteisö monikulttuurisuuteen ja sillä tavoiteltaviin laadullisiin tai määrällisiin tuloksiin sitouttaen. Yhteistyötaidot kehittyvät ainoastaan vuorovaikutuksen ja johtamisen yhteisvaikutuksena. Koko prosessin kivijalkana on esimiehen ja työyhteisön jäsenten roolien määrittäminen tehtävineen, vastuineen ja velvoitteineen sekä niiden edellyttämällä tavalla toimiminen.

Yhteinen arviointi ja oppiminen

Monikulttuuristen yhteistyötaitojen jatkuvan kehittämisen prosessin ylläpitäjänä toimii yhteinen arviointi ja oppiminen. Arviointia tulee tehdä säännöllisin väliajoin ja asetettuihin tavoitteisiin suhteuttaen. Uudet kehitetyt toimintatavat ovat osoitus yhteisestä oppimisesta ja niistä saadut niin myönteiset kuin kielteiset kokemukset ja uudet parannusehdotukset on hyvä dokumentoida jatkotoimenpiteiden kehittämisen tueksi.

LÄHTEET JA KIRJALLISUUS

Ali-Yrkkö, J., Koivisto, J.V., Lampinen, M. ja Ylä-Anttila, P. (2000) Suomalaisyritysten kansainvälistyminen. Teoksessa Trux, M.-L. (toim.) Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Helsinki: Wsoy.

Bergbom, B. ja Giorgiani, T. (2007) Maahanmuuttajien kielitaito. Teoksessa Vartia, M. , Bergbom, B. , Giorgiani, T., Rintala-Rasmus, A., Riala, R. ja Salminen, S. (2007) Monikulttuurisuus työn arjessa. Helsinki: Työterveyslaitos, Työministeriö.

Blomqvist, C. (2007) Ulkomailla suoritettujen tutkintojen tunnustaminen. Teoksessa Huttunen, H-P. , Kupari, T. (toim.) Specimasta opittua. Korkeasti koulutetut maahanmuuttajat työelämään. Turun työvoimatoimiston kansainväliset palvelut.

Czarniawska-Joerges, B. (1992) Exploring Complex Organizations. A Cultural Perspective. Newbury Park: Sage.

Ekberg-Kontula, P. (2000) Toimettomuus tylsistää: pääkaupunkiseudulla asuvat afrikkalaiset maahanmuuttajanaiset ja heidän näkemyksensä koulutuksesta ja työllistymisestä. Helsinki : Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 14

Ekholm, E. (2001) Monietninen yhteiskunta. Teoksessa Teoksessa Forsander, A. , Ekholm, E. , Hautaniemi, P. , Ali, A. , Alitolppa-Niitamo, A. , Kytäjä, E. ja Cuong, N.Q ”Monietnisyys, yhteiskunta ja työ”. Helsinki: Palmenia

Ekholm, O. ja Kiljunen, P. (2001) Erilaisuuksien Suomi – Raportti suomalaisten asenteista 2001. EVA. Vantaa: Taloustieto.

Elovainio, M. (1992). Perehdyttäminen ja tiimityö. Sosiaali- ja terveyshallitus. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Ford, K. ja Fisher, S. (1996) The Role of Training in a changing Workplace and Workforce: New Perspectives and Approaches. Teoksessa E.E. Kossek , S.A. Lobel, (toim.) Managing Diversity. Human Resource Strategies for Transforming the Workplace. Cambridge: Blackwell Publishers Ltd.

Forsander, A. (2000) Työvoiman tarve ja maahanmuuttopolitiikka – onko maahanmuuttajien osaaminen vastaus työvoiman kysyntään? 143 -202. Teoksessa (toim.) Trux, Marja-Liisa: Aukeavat ovet- kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä, Helsinki:WSOY

Forsander, A. (2001) Etnisten ryhmien kohtaaminen, teoksessa Forsander, A. , Ekholm, E. , Hautaniemi, P. , Ali, A. , Alitolppa-Niitamo, A. , Kyntäjä, E. ja Cuong, N.Q ”Monietnisuus, yhteiskunta ja työ”. Helsinki: Palmenia

Forsander, A. (2002) Luottamuksen ehdot: Maahanmuuttajat 1990-luvun suomalaisilla työmarkkinoilla. Väestöntutkimuslaitoksen julkaisusarja D 39/2002. Helsinki: Väestöliitto.

Forsander, A. (2002c) Maahanmuuttajat suomalaisilla työmarkkinoilla – porstuaan vai peremmälle. Teoksessa Mannila, S. , Forsander, A. , Hummasti, A. ja Vehviläinen, J. (2002) Työelämäkynnykset ja haasteelliset ryhmät työllisyyspolitiikan näkökulmasta. ESR - Hyvät käytännöt -sarja, Helsinki: Työministeriö.

Forsander, A. (2007) Kotoutuminen sukupuolittuneille työmarkkinoille? Maahanmuuttajien työmarkkina-asema yli vuosikymmen Suomeen muuton jälkeen. Teoksessa Martikainen, T. , Tiilikainen, M. (toim.) Maahanmuuttajanaiset: Kotoutuminen, perhe ja työ. Väestöntutkimuslaitos D 46 Helsinki: Väestöliitto.

Forsander, A. ja Alitolppa-Niitamo, A. (2000) Maahanmuuttajien työllistyminen ja työhallinto – keitä, miten ja minne. Työhallinnon julkaisu 242. Helsinki: Työministeriö.

Forsander, A. ja Ekholm, E. (2001) Maahanmuuttajat ja työ. Teoksessa Forsander, A. , Ekholm, E. , Hautaniemi, P. , Ali, A. , Alitolppa-Niitamo, A. , Kyntäjä, E. ja Cuong, N.Q ”Monietnisuus, yhteiskunta ja työ”. Helsinki: Palmenia

Forsander, A. , Raunio, M. , Salmenhaara, P. ja Helander, M. (2004) Sykettä ja suvaitsevaisuutta: Globaalin osaamisen kansalliset rajat. Helsinki: Edita

Forsander, A. ja Raunio, M. (2005) Globalisoituvat työmarkkinat – asiantuntijamaahanmuuttajat Suomessa. Teoksessa Pitkänen, P. (toim.) Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita.

Haapakorpi, A. (2004) Kulttuurista rajankäyntiä: Nuorten ja korkeakoulutettujen maahanmuuttajien koulutus- ja työmarkkinahistoria ja orientaatio. Raportteja ja selvityksiä 43. Helsinki: Palmenia.

Haapanen, A. (2007) Barometri mittaa monimuotoisuutta työelämässä. Teoksessa Kauppinen, K. ja Evans, J. (toim.) MONIKKO – tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Helsinki: MONIKKO-hanke

Haavisto, I. (2010) Työelämän kulttuurivallankumous. Evan arvo- ja asennetutkimus 2010. Taloustieto Oy. Yliopistopaino

Haavisto, O. Kiljunen, P. ja Nyberg, M. (2007) Satavuotias kuntotestissä. Kansallinen arvo- ja asennetutkimus 2007. Yliopistopaino: Taloustieto.

Hallituksen maahanmuuttopoliittinen ohjelma. (2006) Työhallinnon julkaisu 371.

Hautala, J. (2006) Oulun yliopiston ulkomaalaiset osaajat. Pro gradu-tutkielma. Oulun yliopisto: Maantieteen laitos

Heikkilä, E. ja Pikkarainen, M. (2007) Maahanmuuttajat rajamaista ja heidän työllistymisensä Suomessa. Finnish Journal of Ethnicity and Migration. 2:1, 20-33.

Heikkilä, E. ja Pikkarainen, M. (2008) Väestön ja työvoiman kansainvälistyminen nyt ja tulevaisuudessa. Turku. Siirtolaisinstituutti. ESR.

Heimonen, J. (2007) Kielitaito osana ammattitaitoa. Teoksessa Huttunen, H-P. , Kupari, T. (toim.) Specimasta opittua. Korkeasti koulutetut maahanmuuttajat työelämään. Turun työvoimatoimiston kansainväliset palvelut.

Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Helsinki: WSOY

Huttunen, H-P. ja Kupari, T. (toim.) Specimasta opittua. Korkeasti koulutetut maahanmuuttajat työelämään. Turun työvoimatoimiston kansainväliset palvelut.

Jaakkola, M. (1995) Suomalaisten kiristyvät ulkomaalaisasenteet. Työpoliittinen tutkimus 101. Työmisteriö.

Jaakkola, M. (2005) Suomalaisten suhtautuminen maahanmuuttajiin vuosina 1987–2003. Työpoliittinen tutkimus 286. Helsinki: Työministeriö.

Jaakkola, M. ja Reuter, A. (2007) Maahanmuuttajanaiset entisen Neuvostoliiton alueelta. Teoksessa Martikainen, T. ja Tiilikainen, M. (toim.) Maahanmuuttajanaiset: Kotoutuminen, perhe ja työ. Väestöntutkimuslaitos D 46 Helsinki: Väestöliitto.

Jaakkola, T. (2000) Maahanmuuttajat ja etniset vähemmistöt työhönotossa ja työelämässä. Työpoliittinen tutkimus 218. Helsinki: Työministeriö.

Jasinskaja-Lahti, I. , Liebkind, K. ja Vesala, T. (2002) Rasismi ja syrjintä Suomessa. Helsinki: Gaudeamus.

Joronen, T (2005) Työ on kahden kauppa: Maahanmuuttajien työmarkkina-aseman ongelmia. Teoksessa Paananen, S. (toim.) Maahanmuuttajien elämää Suomessa. Helsinki: Tilastokeskus.

Joronen, T. (2007) Työmarkkinoiden monenlaiset maahanmuuttajanaiset: Haaste suomalaiselle sukupuolijärjestelmälle. Teoksessa Martikainen, T. ja Tiilikainen, M. (toim.) Maahanmuuttajanaiset: Kotoutuminen, perhe ja työ. Väestöntutkimuslaitos D 46 Helsinki: Väestöliitto.

Juuti, P. (2005) Monikulttuurisuus voimavaraksi. Valtaväestö ja maahanmuuttajat työyhteisössä. ETMO –hankkeen tutkimusraportti. Kiljavan opisto ja JTO –tutkimuksia sarja. ESR

Kananen, K. (2006) Ulkomailta rekrytoidaan jo! Selvitys yritysten palvelutarpeista ulkomailta palkattavien työntekijöiden rekrytoinnissa. Urban II –projekti. Vantaa.

Karvinen, A.-M. ja Sarvimäki, M. (2008) Maahanmuuttajien työttömyyden ja työllistymisen kustannusvaikutukset Helsingin kaupungille. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

Kauppinen, K. ja Evans, J. (toim.) (2007) MONIKKO – tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Helsinki: MONIKKO-hanke

Keski-Nisula, K. (2008) Maahanmuuttajien integraatio Turun työmarkkinoille. Työllistyneiden näkökulma. Siirtolaisuusinstituutti, Web Reports No. 31.

Kealey, D.J. (1989) A study of cross-cultural effectiveness: Theoretical issues, practical applications *International Journal of Intercultural Relations*. 13: 3, 387-428.

Korhonen, K. (2002) Intercultural competence as part of professional qualifications. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Communication.

Kuhlman-Keskinen, R. ja Hännikäinen, P. (2003) Akateemiset maahanmuuttajat Kaakkois-Suomen Venäjä-osaamisen resurssiksi -hankkeen selvitysohjelman raportti. Helsingin yliopisto

Kuusinen, R. (2001) Ongelmana yhteistyökyvyttömyys? Teoreettisen ymmärryksen etsintää web-avusteiselle tiedontuottamisyhteistyölle. Väitöskirja. Helsinki: Yliopistopaino.

Kyhä, H. (2006) Miksi lääkäri ei kelpaa lääkäriksi? : korkeakoulutetut maahanmuuttajat Suomen työmarkkinoilla. *Aikuiskasvatus* 26:2, 122-129.

Kyhä, H. (2007) Akateemisten tutkintojen avulla suomalaisille työmarkkinoille? – Tutkimus korkeakoulutettujen maahanmuuttajien työurista. Teoksessa Huttunen, H-P. , Kupari, T. (toim.) *Specimasta opittua. Korkeasti koulutetut maahanmuuttajat työelämään. Turun työvoimatoimiston kansainväliset palvelut.*

Laakso, S. , Kilpeläinen, P. ja Kostianen, E. (2006) Yritysten työvoiman terve pääkaupunkiseudulla 2006. Uudenmaan liiton julkaisuja C 54, Kaupunkitutkimus TA Oy

Lahti, L. (2008) Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Laitila, A. (2006) Haastattelututkimus korkeasti koulutettujen maahanmuuttajien sopeutumiskokemuksista Tampereella. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto, Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos.

Lepola, O. (2002) Monimuotoinen työyhteisö – Engel edelläkävijänä. Teoksessa Lepola, O. (toim.) *Koto-maana Suomi. Kertomuksia maahanmuutosta 1999-2001.* Helsinki: Työmisteriö, Edita.

Leponiemi, J. ja A. Sippola (2006). Lisääntyvä kulttuurinen monimuotoisuus työyhteisöissä ja henkilöstöjohtamisessa – tapaustutkimus suomalaisissa organisaatioissa. Teoksessa Jokivuori, P. , Latva-Karjanmaa, R. , Ropo, A. (toim.) *Työelämän taitekohtia. Työpoliittinen tutkimus* 309. Helsinki: Työministeriö.

Lindberg, E., Toivanen, M. ja von Herten, N. (2006) Monikulttuurisuus työyhteisössä. Mainostoimisto SST Oy, Oy Edita Prima Oy

Listo, H-M. 1999. Learning Contract –konsepti: Tukea kulttuurienvälisen kompetenssin kehittämiseen. Teoksessa: S. Honkimäki (toim.) Opetus, vuorovaikutus ja yliopisto. Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen Tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopistopaino, 36-54.

Martikainen, T. ja Tiilikainen, M. (2007b) Maahanmuuttajanaiset: Kotoutuminen, perhe ja työ. Teoksessa Kauppinen, K. ja Evans, J. (toim.). MONIKKO – tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Helsinki: MONIKKO-hanke

Martinheikki-Kokko, H.-P. (2002) Akateemisten ahdinko: miten päästä oman alan töihin? Teoksessa Lepola, O. (toim.) Koto-maana Suomi. Kertomuksia maahanmuutosta 1999-2001. Helsinki: Työmisteriö, Edita.

Moisio, E. ja Martikainen, T. (2006) Kykyjen mosaiikki? Suomalaisen asiantuntijoiden näkemyksiä moninaisuudesta työelämässä vuonna 2020. Delfoi-paneelin tuloksia. Väestöntutkimuslaitos Katsauksia E 25/2006. Helsinki: Väestöliitto

Nieminen, U. ja, Kemppi, M.-L. (2005) Maahanmuuttajat työpaikalla. Opas monikulttuurisiin kohtaamisiin. Osuma.

Paananen, S. (1999) Suomalaisuuden armoilla: ulkomaalaisten työnhakijoiden luokittelu Helsinki : Tilastokeskus tutkimuksia 228.

Pakarinen, M. (2004) Monikulttuurisuus ja tietoyhteiskunta. Sitran raportteja 36. Helsinki: Edita.

Pehkonen, A. (2006) Maahanmuuttajan kotikunta. Kunnallisan alan kehittämissäätiöntutkimusjulkaisut, nro 52

Perhoniemi, R. ja Jasinskaja-Lahti, I. (2007) Maahanmuuttajien kotoutuminen 7 vuoden seurannan valossa. Finnish Journal of Ethnicity and Migration. 2: 2, 21-33.

Peippo, K. (2008) Monimuotoisen henkilöstön rekrytointi, perehdyttäminen ja kehittäminen. Case -tutkimus KOMOT-hankkeen yritysten kehitystarpeista. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto. Kauppateieteellinen tiedekunta. Johtamisen laitos.

Pikkarainen, M. (2005) Maahanmuuttajien työllistyminen ja heidän odotuksensa työelämästä Suomessa. Pro gradu –tutkielma. Siirtolaisuusinstituutti, Web Reports No. 8.

Puustinen-Hopper, K. (2005). Mobile minds. Survey of foreign PhD students and researchers in Finland. Helsinki: Painopörssi Oy.

Pitkänen, P. (2005) Kulttuurien välinen työ itäsuomalaisissa yrityksissä. Teoksessa Pitkänen, P. (toim.) Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita.

Pöllänen, P. (2007) Työllistymisen mahdollisuudet ja työn merkitys venäjänkielisille maahanmuuttajajaisille Pohjois-Karjalassa. Teoksessa Martikainen, T. , Tiilikainen, M. (toim.) Maahanmuuttajajaiset: Kotoutuminen, perhe ja työ. Väestöntutkimuslaitos D 46 Helsinki: Väestöliitto.

Raatikainen, T. (2004) Ulkomaisen työvoiman hankinta: selvitys ulkomaisen työvoiman hankintaan liittyvistä kanavista ja työnantajien palvelutarpeista EURES-työnvälityspalvelun kehittämiseksi.

Helsinki: Työministeriö

Raatikainen, T. (2004) Ulkomaisen työvoiman rekrytointi. Suomalaisten työnantajien rekrytointikäyttäytymisen tarkastelua 2003. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto. Yhteiskuntatieteen laitos kevät 2004.

Rantala, Tarja (2002) Uutta osaamista työpaikalle: kohti monikulttuurista työelämää. Maahanmuuttoasiaa nro 7. Helsinki: Työministeriö

Raunio, M. (2005) Aivovuodosta aivokiertoon. Huippuosaajat talouden voimavarana. EVA. Taloustieto. Yliopistopaino.

Raunio, M. (2002) Suomi globaalitalouden osaajien valintojen kentällä: Ulkomaalaisten huippuosaajien mielikuvat ja todellisuudet suomalaisessa työ- ja kaupunkiympäristössä. Sente julkaisuja 15. Tampere: Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö.

Richard, O.C. (2000) Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. Academy of Management Journal. 43: 2, 164-177.

Richardson, P. (2005) Kulttuurisesti monimuotoisen työyhteisön johtaminen. Teoksessa Pitkänen, P. (toim.) Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita.

Rintala-Rasmus, A. ja Giorgiani, T. (2007). Kulttuurit kohtaavat työhönnotossa. Teoksessa Vartia, M. , Bergbom, B. , Giorgiani, T. , Rintala-Rasmus, A. , Riala, R. ja Salminen, S. (2007) Monikulttuurisuus työn arjessa. Helsinki: Työterveyslaitos, Työministeriö.

Räisänen, H. (2007) Mikä rajoittaa työllisyyden kasvua? Talous , Yhteiskunta 1/2007, s. 8-13.

Saarinen, A. (2007) Venäläiset naiset ”naisystävällisessä” Pohjolassa. Kansalaisuus ja stigmatisoitunut identiteetti. Teoksessa Martikainen, T. ja Tiilikainen, M. (toim.), Maahanmuuttajanaiset: Kotoutuminen, perhe ja työ, 125–146. Väestötutkimuslaitoksen julkaisusarja D 46/2007. Helsinki: Väestöliitto.

Savileppä, A. (2007) Monimuotoisuuden johtaminen ja dialogi – tulevaisuuden organisaation voimavarat. Teoksessa Kauppinen, K. ja Evans, J. (toim.). MONIKKO – tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Helsinki: MONIKKO-hanke

Savileppä, A. (2005) Johda monimuotoisuutta, investoi tulevaisuuteen. Työkirja. Helsinki: Diversa Consulting.

Schneider S.C. ja Barsoux, J.-L. (2002) Managing across cultures. Harlow: Pearson Education.

Schein, E.H. (1992). Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Selänne, J. (2007) Pätevöitymiskoulutuksilla huikeat säästöt yhteiskunnalle. Teoksessa Huttunen, H-P. ja Kupari, T. (toim.) Specimasta opittua. Korkeasti koulutetut maahanmuuttajat työelämään. Turun työvoimatoimiston kansainväliset palvelut.

Sippola, A. (2007) Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management. ACTA WASAENSIA, no. 180.

Sippola, A. (2005) Työyhteisöjen lisääntyvä monimuotoisuus – muutoksia henkilöstöjohtamiseen? Teoksessa Pitkänen, P. (toim.) Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita.

Sippola, A. , Leponiemi, J. ja Suutari, V. (2006) Kulttuurisesti monimuotoistuvien työyhteisöjen kehittäminen – Pitkittäistutkimus 15 työkulttuurin välittäjäryhmän toiminnasta ja vaikuttavuudesta. Helsinki: Työministeriön työpoliittisia tutkimuksia 304.

Sjöblom-Immala, H. (2006) Maahanmuuttajat Turussa yrittäjinä ja palkansaajina. Työpoliittinen tutkimus 318. Helsinki: Työministeriö.

Sutela, H. (2005) Maahanmuuttajat palkkatyössä. Teoksessa Paananen, S. (toim.) Maahanmuuttajien elämää Suomessa. Helsinki: Tilastokeskus.

Szekely, R. (2007) Eurooppalainen interkulttuurinen työpaikka. Pk-yritykset. Vertaileva tutkimus pk-yrityssektorin työpaikkakäytännöistä kymmenessä eurooppalaisessa maassa. Euroopan interkulttuurinen työpaikka-projekti, sektorikohtainen esite.

Söderqvist, M. (2006) Työnantajien näkemyksiä ulkomaalaisista työpaikoilla. Teoksessa Martikainen, T. Ylirajainen kulttuuri. Etnisyys Suomessa 2000-luvulla. Helsinki: SKS.

Söderqvist, M. (2005) Ulkomaalaiset työnantajan silmin: "Se on niinku tyyppi, tyyppi ja osaaminen, ei se tutkinto, ei" Helia A/20: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu.

Taskutieto 2008. Väestökirjahallinnontaskutieto 2008. Helsinki: Väestörekisterikeskus.

Tiilikainen, M. (2008) Menestyvät maahanmuuttajanaiset. Väestöntutkimuslaitos E 33. Helsinki: Väestöliitto.

Trux, Marja-Liisa (2005) "Ei sitä meillä kukaan kato" – kansainvälisyys ja monietnisyys helsinkiläisellä IT-työpaikalla. Työpoliittinen aikakauskirja 2005:2, 49 - 69

Trux, M.-L. (2000) Monimuotoinen työyhteisö. Teoksessa Trux, M.-L. (toim.) Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Helsinki: WSOY.

Työministeriö (2005) Kansainvälisyyttä työyhteisöön – MoniQ. Helsinki: Työministeriö.

Työministeriö (2007) Kotouttamisen vaikuttavuus ja mittaaminen –projekti, Projektin loppuraportti, 16.3.2007.

Vartia, M. , Bergbom, B. , Huuhtanen, P. , Rintala-Rasmus, A. , Salminen, S. , Riala, R. ja Giorgiani, T. (2007a) Tutkimuksesta käytäntöön. Teoksessa Vartia, M. , Bergbom, B. , Giorgiani, T. , Rintala-Rasmus, A. , Riala, R. , Salminen, S. (2007) Monikulttuurisuus työn arjessa. Helsinki: Työterveyslaitos, Työministeriö.

Vartia, M. , Bergbom, B. , Giorgiani, T. , Rintala-Rasmus, A. , Riala, R. ja Salminen, S. (2007) Monikulttuurisuus työn arjessa. Helsinki: Työterveyslaitos, Työministeriö.

Vartiainen-Ora, P. (2007) Erilaisuus sallittu. Perehdymme monimuotoisuuteen – käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle. Petmo-hanke. ESR. Tummanvuoren kirjapaino DARK

Vartiainen-Ora, P. (2005) Monikulttuurisuus työelämässä. TSL, Taskumatti.

Visti, A. ja Härkönen, L.-K. (2005) Mosaiikki - erilaisuus vahvuudeksi - tasa-arvo- ja moninaisuustyön ABC. Mosaiikin loppuraportti. Tykesin julkaisusarjassa Raportteja 42.

Välivehmas, K. ja Ylätaalo, R. (2008) Korkeakoulutetut maahanmuuttajat työmarkkinoilla – työnantajien näkökulmia 2008. Helsingin työvoimatoimisto, Kluuvi.

Wallenius, T. (2001) Vieraassa vara parempi? Suomen maahanmuuttopolitiikan haasteet. Vantaa: Taloustieto.

Wilson, T. (1996) Diversity at Work. The Business Case for Equity. Toronto: J. Wiley , Sons.

Ylänkö, M. (2001) Kansainvälistyminen kahdet kasvot – muuttoliikkeet ja kulttuurien globalisaatio. Teoksessa Trux, M.-L. (toim.) Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Helsinki: WSOY.

INTERNET-LÄHTEET

Arola, T. (2007) Monikulttuurisuus työyhteisössä. Toimintamalli monikulttuurisuuden tukemiseksi pienyrityksissä. <http://www.peda.net/veraja/kvlakk/moku/> Haettu 15.8.2008

Maahanmuuttovirasto (2010) <http://www.migri.fi/netcomm/content.asp?article=3124>. Haettu 26.9.2010

Mustonen, S. Monikulttuurinen työyhteisö. Monikulttuurisen työyhteisön haasteita ja

Mahdollisuuksia. TE keskus. <http://www2.te-keskus.fi/new/sat/tyovoimapalvelut/monikulttuuri/Monikulttuurisen%20tyoyhteison%20haasteita%20ja%20mahdollisuuksia.pdf> Haettu 17.9.2008

Osuma-projekti. Maahanmuuttajat työpaikalla. Opas monikulttuurisiin kohtaamisiin. Koulutuskeskus Salpaus. Euroopan Sosiaalirahasto. <http://www.salpaus.fi/material/maahanmuuttajat.pdf>. Haettu 15.8.2008

Palat paikoilleen. Uudenmaan innovaatiostrategia 2006: http://www.uudenmaanliitto.fi/files/1101/innovaatiostrategia_verkko.pdf Haettu 19.8.2008

Salo-Lee, L.(2003) Kulttuurienvälinen viestintä. http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/kulttuurienvalainen_viestinta.html Haettu 27.10.2008

Satakunnan TE-keskus <http://www2.te-keskus.fi/new/sat/tyovoimapalvelut/CIMO/index.htm> Haettu 17.9.2008

Seissonen-Elonen, V. (2005) Kansainvälistyvät työyhteisöt Satakunnassa. Työnantajakokemukset. <http://www2.te-keskus.fi/new/sat/tyovoimapalvelut/CIMO/ty%C3%B6nantajakokemukset.htm> Haettu 17.9.2008

Tilastokeskus (2010). Väestötilastot http://www.stat.fi/til/vaerak/2009/vaerak_2009_2010-03-19_kuv_005_fi.html
http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#ulkomaidenkansalaiset
Haettu 29.6.2010.

Työministeriö (2010) Ulkomaalaisten työnteko, oleskelulupien osaratkaisut 2009. http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/04_maahanmuutto/02_ulkom_tyonteko/oleskelulupa_osaratkaisut2009.pdf
Haettu 29.6.2010

LIITTEET

Liite 1. Haastatteluteemat ulkomaalaisille työntekijöille

Interview questions for foreign employees

Background information:

- Age?
- Nationality/mother tongue?
- Country of origin? Where have you born?
- Do you speak or are you learning Finnish?
- How long have you been living in Finland and where?
- Did you move to Finland for professional or private reasons? Why?

Education

- What have you studied?
- Where have you studied?
- Have you studied something here in Finland?

Work

- Have you worked somewhere before moving to Finland?
- What kind of job do you now have?
- How did you get your job here in Finland?
- What things affected to your availability of employment here in Finland?
- Did you get any help or support for your search for work? Whom? Where?

What is it like to work here in Finland? How would you describe it?

- What kind of introduction were you given when arriving in your work?
- Do you think that there should be some support in introduction and training?
- How would you describe the ways of working in Finland?
- How would you describe working with Finnish people?
- How do you think that you have adapted yourself to your work community?
- Do you spend your free time with your co-workers?
- Have you faced some negative attitudes or behavior related for your background?
- How have the superiors interfered to these problem situations?

What are the nicest things in working in Finland?

What are the hardest things in working in Finland?

Are there things that could or should be done differently?

- Do you know if there has been training in multicultural issues in your work place?
- Do you think that there should be some training in multicultural issues in your work place?
- Do you have international customers?

Liite 2. Haastatteluteemat esimiehille

Taustatiedot:

- yrityksen nimi:
- haastateltavan nimi ja tehtävä yrityksessä:
- yrityksen toimiala:
- henkilöstön määrä:
- yrityksellä toimipisteitä vain Suomessa/myös ulkomailla:

Ulkomaalaisten työntekijöiden rekrytointi

- Kuinka monta ulkomaalaista työntekijää yrityksellä on?
- Mitkä ovat olleet yrityksessänne tärkeimmät perusteet palkata maahanmuuttajia?
- Mistä yrityksessä työskentelevät maahanmuuttajat on rekrytoitu?
- Mitä rekrytointimenetelmiä yrityksenne on käyttänyt maahanmuuttajien työhönotossa?
- Millaisissa tehtävissä maahanmuuttajat työskentelevät?
- Millaisia maahanmuuttajien työsuhteet tavallisimmin ovat?
- Onko toimipaikan asiakkaina maahanmuuttajia?
- Aiotteko tulevaisuudessa palkata maahanmuuttajia?

Ulkomaalaisten työntekijöiden perehdytys

- Miten uudet maahanmuuttajatyöntekijät perehdytetään työhön ja yrityksenne yleisiin käytäntöihin?
- Järjestetäänkö maahanmuuttajille koulutusta yrityksessänne?
- Kaipaisitteko jotain tukitoimia maahanmuuttajien perehdytykseen ja koulutukseen liittyvissä asioissa?

Ulkomaalaisten työntekijöiden sopeutuminen työyhteisöön

- Miten maahanmuuttajat ovat mielestänne sopeutuneet työyhteisöön?
- Onko maahanmuuttajatyöntekijöillä ollut ongelmia työtehtäviensä hoitamisessa

- Onko maahanmuuttajatyöntekijöillä ollut ongelmia työyhteisöön sopeutumisessa?
- Miten olette pyrkinyt puuttumaan ongelmatilanteisiin?
- Onko työyhteisö muuttunut jotenkin?

Esimiestaidot monikulttuurisessa työyhteisössä

- Millaisia taitoja esimiehiltä vaaditaan monikulttuurisessa työyhteisössä?

Koulutus monikulttuurisuuteen

- Oletteko saaneet monikulttuurisuuskoulutusta?
- Haluaisitteko saada monikulttuurisuuteen liittyvää koulutusta?
- Kenelle muulle pitäisi saada
- Minkälaista koulutusta?

Muuta aiheeseen liittyvää kommentoitavaa, kritiikkiä tai parannusehdotuksia.

Liite 3. Esimerkkejä maahanmuuttajille ja yrityksille järjestetystä koulutuksesta

Suomessa on toteutettu useita hankkeita, joissa on pyritty kouluttamaan maahanmuuttajia ja antamaan heille valmiuksia toimia suomalaisissa työyhteisöissä sekä kouluttamaan työyhteisöjä, jotta nämä pystyisivät hyödyntämään monimuotoisen työvoimansa. Tästä esimerkkinä mm. Ymmärräks sää? –projekti, joka toimi vuosina 2003-2005 Hämeenlinnassa, päätavoitteena oli madaltaa maahanmuuttajien suurimpia työllistymisen esteitä. Tavoitteisiin kuului kolmenlaisen tuotepaketin kehittäminen: kehitettiin suomen kielen oppimisen mallia, tunnistettiin ja kartoitettiin maahanmuuttajilta puuttuvia, työelämässä tarvittavia kulttuurisia tietoja ja taitoja, sekä tutkittiin ja kehitettiin suomalaisten työntekijien valmiutta ottaa vastaan erilainen työntekijä (Pihlaja 2005). Monikulttuurisuus voimavarana –hankkeessa (ETMO) tavoitteena oli kehittää hyviä käytäntöjä, jotka edistävät suvaitsevaisuutta ja monikulttuurisuutta työpaikoilla sekä parantavaa maahanmuuttajien työllistettävyyttä. Projekti toteutettiin Espoossa, Helsingissä, Vantaalla ja Turussa vuosina 2001-2005 (Juuti 2005, Sippola, Leponiemi, Suutari 2006). Osin ETMO:n pohjalta toteutettiin PETMO eli Perehdyttämällä monimuotoiseen työyhteisöön –projekti 2004-2007. Siinä rakennettiin monimuotoisuusperhdyttäjän koulutusohjelmaa useiden eri toimijoiden yhteistyönä. Monikko-hanke taas toimi 2004-2007 Helsingissä ja Turussa tavoitteenaan tasa-arvon ja hyvinvoinnin lisääntyminen työpaikoilla, yhtenä kohteenaan monikulttuurisuus (Kauppinen, Evans 2007).

Mosaiikki –hanke toteutettiin maanlaajuisesti vuosina 2001-2005, kohteenaan työyhteisöt ja niiden henkilöstö. Mosaiikin tavoitteena oli tukea tasa-arvoa ja monimuotoisuutta työyhteisöissä, kehittää johtamista, siirtää käytäntöjä organisaatioilta toiselle ja saada organisaatioiden tasa-arvosuunnitelmat siirtymään käytännöiksi. (Visti, Härkönen 2005) Monikulttuurinen työyhteisö –hanke (2005-2006) oli Työterveyslaitoksen hanke, jossa tavoitteena oli lisätä tietoa ja ymmärrystä mm. maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden sovitautumisesta suomalaisille työpaikoille ja monikulttuuristen työyhteisöjen toimivuudesta (Vartia ym. 2007).

Kohti monikulttuurista työyhteisöä –hanke oli Adultan toteuttama vuosina 2002 – 2005, rahoitus siihenkin tuli Euroopan sosiaalirahastolta (ESR). Tässä projektissa kehitettiin työyhteisöjen valmiuksia maahanmuuttajien rekrytoinnissa ja pyrkimyksenä oli tuoda esiin etnisesti monimuotoisten työyhteisöjen kokemuksia ja levittää hyviksi koettuja käytäntöjä. Lisäksi tuettiin esimiestaitojen kehittämistä monikulttuuristuvilla työpaikoilla. Komot-projektissa toteutettiin ja testattiin osaamiskartoitusmallia, tehtiin kysely pk-yrityksille, tehtiin 25 haastattelua ja pidettiin seminaari, jossa jaettiin tietoa paljon maahanmuuttajia rekrytoineiden yritysten kokemuksista. Lisäksi kehitettiin työnantajia varten tietopaketti maahanmuuttajien rekrytointiin (sis. mm. ohjeistus maahanmuuttajien ohjaukseen työpaikalla sekä yhdenvertaisuuden edistämiseen liittyvää materiaalia).

Varsinaisesti korkeasti koulutetuille maahanmuuttajille on myös järjestetty koulutusta, josta esimerkkinä Turun työvoimatoimiston Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) tuella toteutettu SPECIMA-projekti vuosina 2000-2007 (Huttunen , Kupari 2007), Lahden ja Päijät-Hämeen alueella vuosina 2003-2006 toteutettu Improve Immigrants –projekti sekin ESR:n rahoittama (Työministeriö 2005) ja Pohjois-Karjalassa toteutettu Pätevähänke (2002-2004).

Kanasen (2006) selvityksen mukaan työpaikoilla tarvitaan työyhteisöjen valmennusta kohdata erilaisuutta ja muista kulttuureista tulleita. Eritoten esimiesten ja työnjohtajien kouluttaminen on avain siihen, että eritaustaiset työntekijät saadaan tekemään töitä yhdessä. Maahanmuuttajia palkanneet yritykset olivatkin esimerkiksi yhdessä koulutusorganisaatioiden kanssa kouluttaneet henkilöstöä monikulttuurisuudesta työpaikalla ja erilaisuuden huomioimisesta perehdyttämisessä. Tällaista valmennusta tarvitaan jatkossa varmasti lisää. Myös pienemmät yritykset tarvitsevat valmennusta monikulttuurisen työyhteisön rakentamisessa. Tähän tarvittaisiinkin yhteiskunnan tukea.

Selänteen (2007) mukaan maahanmuuttajien osaamista ei kannata heittää hukkaan, ovathan he käyneet koulunsa ja suorittaneet kalliin tutkintonsa lähtömaassaan. Suomalainen yhteiskunta saa käyttöönsä heidän osaamisensa, kun pätevyityskoulutuksilla suhteellisen pienellä panostuksella saadaan nopeasti uutta

osaavaa työvoimaa työmarkkinoille, usein vielä työvoimapulaa poteville aloille. Samalla saadaan maahanmuuttajia työttömyyskortistosta veronmaksajiksi.

Bergbom ja Giorgianin (2007, 82) tutkimuksen mukaan maahanmuuttajat olivat halukkaita opiskelemaan lisää suomen kieltä. Mitä lyhyemmän aikaa Suomessa oli asuttu tai oleskeltu, sitä suurempi halukkuus opiskella suomea oli. Mutta myös Suomessa yli 15 vuotta asuneista vielä kaksi kolmesta vastaajasta ilmoitti haluavansa opiskella suomea.

Keski-Nisula ihmettelee (2008), onko Suomella mahdollisuuksia houkutella korkeasti koulutettua työvoimaa, jos muissa maissa hankittuja taitoja ei arvosteta tai työyhteisöissä ei voida kommunikoida muilla kielillä kuin suomeksi. Korkeasti koulutetun ulkomaisen työvoiman hyödyntäminen Suomessa vaatii suuria asenteellisia muutoksia ja vaihtoehtoisten toimintatapojen keksimistä. Harva korkeasti koulutettu on välttämättä valmis opettelemaan suomea voidakseen hakea töihin Suomeen. Luultavasti hän silloin valitsee ennemmin jonkin maan, jonka kieltä hän jo osaa. Suomessa joissakin työyhteisöissä kieliongelma on ratkaistu siten, että työyhteisön kieleksi on valittu englanti. Englanninkieliset työyhteisöt mahdollisesti lisääntyvät tulevaisuudessa, kun korkeasti koulutettua ulkomaista työvoimaa halutaan hyödyntää Suomessa. Työmarkkinoiden globalisoituminen haastaa suomalaiset etsimään uusia ratkaisuja ja avaamaan silmiä erilaisille tavoille toimia. (Keski-Nisula 2008, 79)

ISBN 978-952-60-3407-2 (painettu)
ISBN 978-952-60-3408-9 (elektroninen)
ISSN 1797-2663 (painettu)
ISSN 1797-268X (elektroninen)